

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I



TESIS DOCTORAL

Marca personal en medios sociales digitales: propuesta de un modelo de autogestión

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Andrés del Toro Acosta

Directores

Antón Álvarez Ruiz
Ubaldo Cuesta Cambra

Madrid, 2015

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I



**MARCA PERSONAL EN
MEDIOS SOCIALES DIGITALES:
PROPUESTA DE UN MODELO DE AUTOGESTIÓN**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Andrés del Toro Acosta

Bajo la dirección de los doctores:

Antón Álvarez Ruiz

Ubaldo Cuesta Cambra

José Antonio Muñoz Velázquez

Madrid, 2015

Marca personal en medios sociales digitales:

Propuesta de un modelo de autogestión

Andrés del Toro Acosta

A los que me acompañáis en el camino.

A vosotros, por ser mis huellas.

A ti, por ayudarme a andar.

Agradecimientos

El camino hasta llegar aquí empezó años atrás, concretamente en el momento en el que entendí que quería dedicar mi vida a la investigación y la docencia. Mucho tiempo ha pasado desde entonces y por fin puedo ver materializado el fruto de tanto esfuerzo. Sin embargo, nada de esto hubiera sido posible sin todas aquellas personas que me han ayudado en el recorrido, por lo que mediante estas líneas quisiera transmitirles mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, debo dar las gracias a dos instituciones. A la Universidad Complutense y a sus profesores, gracias a los cuales desarrollé mi interés por la comunicación y la docencia universitaria. Especialmente debo agradecer a la Universidad Loyola Andalucía su apuesta por mi persona y por ofrecerme el soporte necesario para poder finalizar mi proyecto de investigación.

Por otra parte, quisiera transmitir mi enorme gratitud a mis directores, Antón Álvarez y Ubaldo Cuesta, por su confianza y su aliento a lo largo de todo este proceso. Ambos han demostrado su gran calidad humana y me han brindado desde el primer momento su ayuda y su amistad. Junto a ellos, no solo por orientarme sabiamente y volcarse en este trabajo, sino porque sin su apoyo incondicional no lo hubiera logrado, resulta necesario señalar a José Antonio Muñiz. Gracias por creer en mí.

Considero también necesario dar las gracias a todos los profesionales que generosamente han compartido su conocimiento y experiencia en el proceso de investigación que se refleja en este trabajo. Son ellos, los que con su esfuerzo diario hacen avanzar una disciplina, la comunicación, afrontando los retos continuos que los medios sociales digitales les presentan. Además, debo agradecer a

los amigos que han participado en este proyecto dedicándome desinteresadamente su tiempo para compartir conmigo las inquietudes que les genera el uso de Internet.

Igualmente debo dar las gracias a mis compañeros de la Universidad Loyola Andalucía, entre los cuales es justo mencionar a Cristina Pulido, Paula Herrero, Isabel López y Juan Plaza. Ha sido su paciencia y sus consejos los que me han permitido dar mis primeros pasos en el ámbito académico.

Y finalmente quiero mostrar mi agradecimiento a las muchas personas que a lo largo de estos años me han dado su cariño y su absoluto respaldo. Mi familia y mis amigos, repartidos por Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla y Londres. Gracias a mis padres y mis hermanos por enseñarme a trabajar duro y, lo que es más importante, educarme para afrontar la vida tratando de ser “en el buen sentido de la palabra, bueno”. Y muchísimas gracias a mis compañeros de colegio, de instituto, de universidad, de trabajo, en definitiva, compañeros de vida, sin los que no sería capaz de recorrer “el camino”. Sois tantos que sería imposible hacer un hueco a todos vuestros nombres en estas líneas. Sin embargo, quiero que sepáis que vosotros, mis amigos y amigas, sois también responsables de este trabajo y de ayudarme a cumplir un sueño. Muchas gracias por guiarme.

Índice

| | <i>Página</i> |
|--|---------------|
| Resumen | 9 |
| Abstract | 21 |
| Capítulo 1. Introducción | 33 |
| 1.1. Presentación y justificación del tema de investigación | 35 |
| 1.2. Interés personal y profesional | 39 |
| 1.3. Objetivos y fases de la investigación | 41 |
| Capítulo 2. El fenómeno del <i>personal branding</i> | 45 |
| 2.1. Un entorno laboral propicio para el <i>personal branding</i> | 47 |
| 2.2. La gestión de la carrera profesional | 57 |
| 2.3. Origen y definición de <i>personal branding</i> | 60 |
| 2.4. Implicaciones del <i>personal branding</i> y críticas al concepto | 75 |
| 2.5. Hacia un modelo de <i>personal branding</i> | 83 |
| 2.5.1. Modelos de los principales autores | 84 |
| 2.5.2. Elementos en común de los modelos | 99 |
| 2.5.3. Factores de éxito en <i>personal branding</i> | 103 |
| Capítulo 3. El auge de los medios sociales | 115 |
| 3.1. El impacto de la web social | 117 |
| 3.2. Medios sociales y organizaciones | 130 |
| 3.3. El contenido es el rey | 155 |
| 3.4. Estrategia en medios sociales | 168 |

| | |
|--|-----|
| Capítulo 4. Los medios sociales desde la perspectiva del profesional | 195 |
| 4.1. Identidad personal y medios sociales | 197 |
| 4.2. Posibilidades del <i>personal branding</i> con los medios sociales | 206 |
| 4.3. <i>Networking</i> y medios sociales | 209 |
| 4.4. Principales plataformas digitales y marca personal | 212 |
| Capítulo 5. Hacia un modelo de gestión estratégico de la marca personal en medios sociales | 219 |
| 5.1. Objetivos e hipótesis | 221 |
| 5.2. Fases de la investigación | 226 |
| 5.3. Aportaciones de los expertos: metodología, análisis y discusión | 228 |
| 5.4. Grupos de discusión con usuarios: metodología, análisis y discusión | 256 |
| 5.5. Análisis de marcas personales en medios sociales: observación de tres casos | 271 |
| Capítulo 6. Resultados | 291 |
| 6.1. Resultados y discusión de los objetivos | 293 |
| 6.2. Validación/refutación de las hipótesis | 303 |
| Capítulo 7. Conclusiones | 311 |
| 7.1. Propuesta de modelo de <i>personal branding</i> en medios sociales: Ciclo estratégico de marca personal digital | 313 |
| 7.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación | 329 |
| Referencias bibliográficas | 333 |
| Relación de figuras | 355 |
| Anexo. Guía para la aplicación práctica del modelo | 359 |

Resumen

El principal objetivo del presente proyecto de investigación es profundizar en el ámbito del *personal branding* y, junto a ello, evaluar el impacto del auge de los medios sociales en organizaciones e individuos. Todo esto, con el fin último de proponer un modelo científicamente respaldado de gestión de la marca personal a través de las plataformas digitales.

Para lograr este propósito global, planteamos un conjunto de objetivos concretos. En primer lugar, nos proponemos clarificar los conceptos de *personal branding* y marca personal, debido a la novedad de los mismos y la notoriedad que han adquirido recientemente en el ámbito divulgativo y empresarial. Buscaremos, además, conocer las implicaciones del *personal branding* en el mercado laboral actual y las posibles tendencias de futuro. Así mismo, evaluaremos la vinculación y las posibles sinergias entre *personal branding* y el fenómeno de los medios sociales digitales. De forma complementaria, trataremos de valorar el impacto del auge de los medios sociales en las organizaciones, con especial atención a las funciones de marketing y comunicación. A raíz de lo anterior, profundizaremos en los cambios en la relación entre las organizaciones y sus principales públicos –especialmente los usuarios y consumidores– generados como consecuencia del auge de los medios sociales digitales.

Una vez realizada la labor relativa a estos objetivos, estudiaremos las características necesarias para la gestión exitosa de la presencia de organizaciones en medios sociales. El análisis de esta gestión constituye una referencia previa necesaria para la elaboración de una propuesta orientada a la marca personal en las plataformas digitales. De esta manera, a partir de lo anterior

propondremos un modelo estratégico de *personal branding* específico para los medios sociales basándonos en la investigación realizada. Finalmente, y como complemento a nuestro modelo, trataremos de establecer los principales factores de éxito para los profesionales en la gestión de dicha marca personal digital.

Para todo ello, partimos de una primera fase de investigación dedicada a recoger las aportaciones en relación a las circunstancias actuales del mercado laboral, al concepto del *personal branding*, a las propuestas de gestión de la marca personal, así como el impacto de los medios sociales y sus implicaciones para organizaciones y profesionales. Esta labor de revisión bibliográfica se desarrolla en los capítulos segundo, tercero y cuarto de nuestro trabajo.

Más concretamente, el segundo capítulo está dedicado a profundizar en el *personal branding*. Para ello, partimos de un análisis del mercado laboral actual y la importancia creciente de la gestión adecuada de la carrera profesional, como entornos que propician la aparición de este concepto. Además, estudiamos el origen y la definición del concepto de *personal branding* y de marca personal, para lo cual hemos diseccionado también términos afines como *branding*, marketing, comunicación corporativa, marketing personal, *self-marketing* y reputación personal. Posteriormente, repasamos las principales aportaciones en relación a las implicaciones del *personal branding* para los profesionales y la gestión de los recursos humanos, así como las principales críticas que recibe. Finalmente, en este segundo capítulo realizamos una indagación profunda de las propuestas de gestión de la marca personal de los autores más destacados, encontrando así los elementos comunes de las mismas. Una labor que nos servirá de base para el desarrollo posterior de nuestro modelo.

El tercer capítulo está dedicado a profundizar en el auge de los medios sociales, con especial interés en su impacto en las organizaciones. Como complemento de este análisis, ponemos de relieve el papel clave que juegan los usuarios y el contenido. Además, de manera similar al capítulo anterior, realizamos una disección de modelos de gestión de la presencia en medios sociales para organizaciones. Como consecuencia de esta labor, se pondrán de relieve los puntos coincidentes en las distintas propuestas.

Cerramos este trabajo de exploración teórica con el cuarto capítulo, focalizado en evaluar el impacto de los medios sociales desde la perspectiva del profesional. Para ello, desarrollamos el concepto de identidad digital y las implicaciones del mismo. Junto a esto, señalamos las nuevas posibilidades que obtienen el *personal branding* y el *networking* gracias a las plataformas digitales. Por último, exponemos el papel de las principales aplicaciones sociales –blogs, Facebook, LinkedIn y Twitter– para una gestión óptima de la marca personal.

Gracias a la labor de esta primera fase de nuestra exploración, hemos conseguido cubrir parte de los objetivos propuestos. Y lo que es más importante, hemos constituido los fundamentos para el diseño y desarrollo de las fases posteriores, al ayudarnos a formular las hipótesis de este proyecto. Unas hipótesis vinculadas estrechamente con el propósito fundamental de nuestra investigación. Esto es, proponer un modelo de gestión exitosa de la marca personal en medios sociales.

Como consecuencia de lo anteriormente descrito, la principal hipótesis planteada (H_1) es la siguiente: es necesario un proceso estratégico completo conformado por una serie de fases –*objetivos, análisis y reflexión, público objetivo, estrategia, tácticas, y medición y*

evaluación— para la gestión exitosa de la marca personal en medios sociales digitales. Como complemento a la misma, se han formulado un conjunto de hipótesis orientadas a valorar la pertinencia de los factores clave para el éxito en la marca personal digital.

De esta manera, la segunda hipótesis (H₂) plantea que la *autenticidad*, entendida como la coherencia y concordancia entre la presencia online y la propia persona es un factor ineludible para la gestión exitosa de la marca personal en medios sociales. Por su parte, la siguiente hipótesis (H₃) está orientada a la importancia que adquiere el contenido que se ofrece al resto de individuos en las actividades de *personal branding*: los usuarios de los medios sociales demandan que se les proporcione contenido de valor, un factor que se conoce como *relevancia* y que tiene una relación directa con el éxito de la marca personal digital. La cuarta hipótesis (H₄) hace referencia a la distinción, otro de los elementos más destacados por los autores de la materia: la búsqueda *diferenciación* respecto a otros profesionales es un elemento relevante en la gestión exitosa de la marca personal en medios sociales. Por otra parte, con la quinta hipótesis (H₅) se quiere valorar la importancia de la colaboración y cooperación con otros usuarios, comunidades u organizaciones a través de los medios sociales: la creación y mantenimiento de redes de contactos profesionales, o *networking*, es un factor de éxito importante en las actividades de *personal branding online*.

Junto a esto, se ha buscado evaluar la pertinencia de ser accesible y cercano con la siguiente hipótesis (H₆): la *accesibilidad* y la *cercanía* con los otros usuarios tienen un impacto positivo en la marca personal digital. También nos hemos planteado la conveniencia de ser persistentes en las actividades de *personal branding* a través de la séptima hipótesis (H₇): la *constancia* en la actividad del profesional en las plataformas sociales es beneficiosa

para el éxito marca personal. Mediante la octava hipótesis (H_8) se ha tratado de valorar la búsqueda de visibilidad y notoriedad, otro de los factores más señalados por los autores: la *visibilidad* y *notoriedad* son útiles para mantener una marca personal digital exitosa. Por último, se ha indagado en el posible beneficio de mostrar una misma imagen en las diferentes actividades de marca personal gracias a la última hipótesis (H_9): la *consistencia* o proyección de una misma identidad digital en las diferentes aplicaciones donde el profesional tenga presencia es adecuada para una marca personal exitosa. El objetivo de estas hipótesis relativas a los elementos de éxito en la gestión de la marca personal digital es el de enriquecer el proceso al que hace referencia la hipótesis principal (H_1).

Para lograr cumplir los objetivos propuestos y evaluar las hipótesis enunciadas, junto con la primera fase dedicada a la valoración teórica, se ha ejecutado un trabajo de campo organizado en tres etapas expuesto en el quinto capítulo. De esta manera, la segunda fase de investigación de este proyecto se orienta a la aplicación de la metodología Delphi en un grupo de expertos. El objetivo ha sido recoger de manera cualitativa la experiencia personal de profesionales destacados y sus percepciones relativas al *personal branding* y los medios sociales. La principal razón por la que se ha escogido esta metodología es el importante papel que juegan los profesionales del ámbito digital en el desarrollo de su disciplina ante la evolución continua y vertiginosa que caracteriza los medios sociales digitales.

En la tercera fase de la investigación, se han organizado grupos de discusión participados por usuarios orientados a obtener información sobre la visión particular de los individuos. Unos datos que complementan el enfoque de los expertos en relación a nuestro objeto de estudio. La pertinencia de la selección de esta metodología

responde al papel crucial que los usuarios juegan en los procesos de gestión de medios sociales para marcas personales. Una importancia en relación a una doble perspectiva. Por un lado, los usuarios de las plataformas digitales son los destinatarios y receptores de las actividades y contenidos puestos en marcha por profesionales. Por otra parte, estos individuos nos resultan de gran interés debido a que realizan una gestión –consciente o inconsciente– de su presencia digital, en muchas ocasiones, con fines profesionales.

Para completar esta labor, en la cuarta fase se ha ejecutado un estudio de casos aplicado a tres profesionales destacados en ámbitos diferentes que estén claramente enfocados a realizar una labor de construcción de marca personal en medios sociales. De esta manera, se observará el cumplimiento, en estos casos, de los elementos que se postulan como claves en el *personal branding* aplicado al entorno digital.

Gracias a estas cuatro fases –revisión teórica, investigación con expertos, grupos de discusión de usuarios y estudio de casos–, se han cubierto en su totalidad los objetivos planteados al inicio. Además, esta labor nos ha permitido verificar o refutar las hipótesis planteadas. En este sentido, son varios los resultados a resaltar obtenidos de nuestro proyecto, los cuales pasamos a detallar a continuación.

En primer lugar, a partir de la profundización en el concepto de *personal branding* ha quedado patente que se trata de un proceso que tiene sus orígenes en terrenos propiamente organizacionales –como el marketing, la comunicación corporativa y el propio *branding*–. Por lo tanto, implica la aplicación de metodologías, herramientas, técnicas y experiencias de dichas disciplinas en la gestión de los profesionales. El principal objeto de dicha gestión es

concretamente la marca personal, que de manera similar a las marcas tradicionales implica el posicionamiento, la diferenciación y los valores que una persona proyecta y construye en su entorno a través de sus interacciones, actos, uso de los medios sociales, etc.

En relación a las implicaciones del *personal branding* en el mercado laboral actual y las posibles tendencias de futuro, la investigación ha puesto de relieve que el *personal branding* se postula como una alternativa para la generación de oportunidades ante las circunstancias laborales existentes y las demandas de cualquier profesional. Pero especialmente, su propuesta encaja en grupos como los autoempleados, los emprendedores y los jóvenes. Además, de acuerdo con los resultados de nuestra exploración, existen evidencias de que el *personal branding* crecerá y se ampliará a nuevos sectores profesionales donde su uso no está todavía muy extendido.

En cuanto a las posibles sinergias entre *personal branding* y el fenómeno de los medios sociales, hemos observado la nueva magnitud y gran acogida que recibe la gestión de la marca personal con el auge de las plataformas digitales. Esto es algo motivado por diversas razones, entre las que se encuentran: la accesibilidad de las aplicaciones digitales; la facilidad de los usuarios para elaborar contenido y compartirlo convirtiéndose así en *prosumers*; el aumento de las posibilidades de proyección de la marca personal; y las posibilidades para crear y mantener redes de relaciones *–networking–*, generando así nuevas oportunidades.

Respecto al impacto del auge de los medios sociales en las organizaciones, a partir de nuestra investigación ha quedado patente que los ámbitos de la comunicación y el marketing organizacional han sido unos de los más afectados por la digitalización de la

sociedad. Esto se debe a que los medios sociales ofrecen multitud de oportunidades y, a su vez, presentan importantes retos para estas funciones. Nos encontramos ante un nuevo paradigma, especialmente motivado por los cambios en la relación entre el consumidor y las organizaciones. Además, asistimos a una fase temprana en el uso de estas tecnologías, por lo que todavía las organizaciones no han desarrollado todo el potencial que ofrecen. Junto a todo esto, existen numerosos indicios que nos hacen pensar que a medida que se alcancen etapas más maduras en la adopción de este tipo de medios, se constituirán como una herramienta valiosa para otras funciones de la organización, tales como: innovación, captación y gestión del talento, ventas, finanzas, etc.

Centrándonos en los cambios observados en la relación entre las organizaciones y sus principales públicos como consecuencia del auge de los medios sociales, cabe destacar que queda patente el nuevo protagonismo que adquieren los consumidores. Estamos ante un nuevo consumidor más exigente, que tiene mucho más poder y que obliga a las organizaciones a ser situado en el centro de las actividades. Un cambio en la relación, estrechamente vinculado a la aparición del *User Generated Content (UGC)* y la figura del *prosumer*, que protagoniza el desarrollo de la web social.

En cuanto a los resultados del estudio de las características necesarias para la gestión exitosa de presencia de organizaciones en medios sociales, en nuestra exploración se ha destacado la utilidad del conocido como *engagement* como fin último en las relaciones entre consumidores y organizaciones. Por otra parte, se ha puesto de relieve el importante rol de la *conversación* y del intercambio de información relativa a las organizaciones –*eWOM, electronic Word of Mouth*–. Además, la importancia del contenido ofrecido por las organizaciones ha quedado también evidenciada. Ante lo que se ha

señalado como una democratización del contenido, que llega de la mano de la Web 2.0, el *prosumidor* y el *UGC*, las organizaciones se enfrentan al reto de aportar contenido atractivo y de valor a los usuarios a través de las plataformas. En esta línea, las organizaciones se ven obligadas a ocupar territorios o nichos a través del aporte de contenido de valor. Unos espacios que son prácticamente ilimitados de acuerdo con la teoría del *long tail* o larga cola, expuesta en nuestro trabajo.

Respecto a las hipótesis planteadas, casi todas han sido verificadas a través de nuestra investigación, tal y como se muestra en el sexto capítulo. No obstante, la hipótesis relativa a la *coherencia* –proyección de una misma identidad digital en las diferentes plataformas– como factor de éxito de la marca personal online no ha podido ser respaldada (H_9). Sin embargo, tanto la hipótesis principal (H_1) como el resto de hipótesis (H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_6 , H_7 , y H_8) que tenían como propósito completar la primera han sido validadas.

Finalmente, a modo de conclusión, hemos realizado una propuesta de modelo de gestión de la marca personal aplicada a los medios sociales digitales, construida directamente a partir de los resultados en relación a las hipótesis confirmadas, que se detalla en el séptimo capítulo. Un apartado donde también se exponen las limitaciones de nuestro estudio y se plantean las futuras líneas de investigación que pueden surgir como consecuencia de nuestras aportaciones.

En nuestra opinión, el valor del modelo propuesto radica en aunar en una única propuesta las contribuciones de los principales autores de *personal branding* y las aportaciones relativas a la gestión eficaz de los medios sociales por parte de las organizaciones. Además, incluye los resultados de nuestra investigación orientada a

recoger la experiencia, conocimiento y percepciones de expertos, usuarios y casos de estudio relevantes.

Por otra parte, vemos que nuestro modelo destaca por su simplicidad y aplicabilidad con el objetivo de facilitar a los profesionales el aprovechamiento del mismo. Junto a esto, se trata de un modelo eminentemente flexible y adaptable que puede ser usado como base para cualquier profesional. Supone además un modelo de autogestión, ya que no es necesaria la participación de agentes o consultores externos al profesional para su aplicación.

Al modelo propuesto le hemos dado el nombre de *Ciclo estratégico de marca personal digital*, queriendo con ello poner de relieve el flujo continuo y la retroalimentación, características esenciales del mismo. En esta propuesta encontramos dos áreas de actuación. Una central, que representa la actividad relativa a las *fases* correlativas del modelo, y otra externa, que agrupa los *factores de éxito* obtenidos de nuestra investigación, separada en función de su grado de importancia en elementos *esenciales* y *complementarios*. Estos elementos clave han de ser tenidos en cuenta a lo largo de todo el proceso, a pesar de que haya etapas que resulten más decisorias para su cumplimiento.

Centrándonos en las fases que componen el modelo, a modo de resumen, son en primer lugar la fijación de unos objetivos en medios sociales a partir de los objetivos de profesionales y otros aspectos como la misión, visión o valores personales. La segunda etapa incluye el análisis y la reflexión en relación a las diferentes variables externas e internas que determinan la configuración de la estrategia –*entorno, sector, competencia, persona*–. El tercer paso supone la definición y el conocimiento profundo de los distintos públicos a los que dirigir las actividades. A partir de lo anterior, se ha

de configurar la estrategia óptima a seguir y la marca personal a proyectar. La quinta fase se refiere a la posterior ejecución de las actividades y acciones planificadas. Finalmente, el proceso se cierra con la evaluación y medición del mismo para la realización de ajustes de forma cíclica a partir de unos indicadores clave derivados de los objetivos.

En cuanto a los factores de éxito, a partir de los resultados de nuestra investigación, han sido divididos en *esenciales* y *complementarios*, atendiendo a su importancia. Respecto a los elementos *esenciales*, cabe señalar en primer término la exigencia de *autenticidad*, entendida como la coherencia, honestidad y concordancia entre la presencia online y la propia persona. También ha quedado patente la demanda de los usuarios de recibir contenido de valor o *relevancia*, que puede ser alcanzada por la orientación del contenido –útil, de calidad, interesante, entretenido, que emocione, etc.–, o por la forma en que se presenta –visual, atractivo, etc.–. Por otra parte, encontramos la importancia de aprovechar las posibilidades de los medios sociales para la configuración de redes de contactos profesionales –*networking*–. El último de los factores de éxito *esenciales* de nuestro modelo es la *diferenciación*, que implica que los profesionales deben tratar de distinguirse en el entorno competitivo que fomentan las plataformas digitales.

En cuanto a los elementos *complementarios*, en primer lugar encontramos la *cercanía* y *accesibilidad* que suponen, por un lado, ser empáticos, dar respuesta a los otros usuarios y participar en las conversaciones. Por otra parte, implican utilizar un lenguaje claro, próximo y didáctico. Junto a esto, debido a las posibilidades que ofrecen las plataformas sociales para alcanzar *visibilidad* y *notoriedad*, se convierten en factores de éxito en la gestión de la marca personal digital. Por último, debemos de apuntar la

constancia, que hace referencia a la importancia para el profesional de mantenerse activo en medios sociales y de realizar una actividad periódica y sostenida en el tiempo en estas plataformas.

Como cierre al proyecto de investigación, hemos aportado un anexo cuyo ánimo es el de facilitar a cualquier profesional la aproximación y aplicación práctica de nuestra propuesta de modelo en la gestión de su marca personal en medios sociales digitales.

En definitiva, estamos antes un trabajo que tiene como objetivo aproximarse a fenómenos actuales y en crecimiento, tales como los medios sociales digitales y el *personal branding*, desde una perspectiva académica. Todo ello con el propósito final de aportar soluciones, en la medida de nuestras posibilidades, orientas a ayudar a los profesionales a enfrentarse a los retos que representan la gestión de su identidad y marca personal en el ámbito digital.

Abstract

The main objective of the current research project is to take a close look at the personal branding field and, at the same time, to evaluate the impact of the social media peak in both organizations and individuals. All this, with the final purpose of proposing a model scientifically supported about personal brand management through digital platforms.

In order to reach the global intention, we suggest a combination of concrete objectives. First of all, we want to clarify the concepts of personal branding and personal Brand, as they are quite new and because they have recently acquired a huge notoriety in the educational and business fields. We will also try to understand the implications of personal branding in the actual labour market and the possible trends in the future. In the same way, we will evaluate the link and the possible synergies between Personal Branding and the phenomenon of the digital social media. Complementarily, we will try to value the impact of the social media peak in organizations, with a special attention to the marketing and communication functions. Furthermore, we will go into detail about the changes in the relations between the organizations and their publics –specially the users and consumers– generated as a consequence of this social media peak.

Once we have covered these objectives, we will study the necessary characteristics for the successful management of the organizations' presence in social media. The analysis of this management constitutes a previous reference necessary to elaborate a proposal oriented to the personal brand in digital platforms. This way, from what we have mentioned before, we will introduce a specific strategic model of personal branding for social media as a base to the investigation that we have made. Finally, and as a

complement to our model, we will try to establish the main factors of success for professionals in the managing of this digital personal brand.

In order to accomplish the above, we depart from a first investigation phase dedicated to collect the contributions related to the actual circumstances of the labour market, to the concept of personal branding, to the proposals for personal brand management, as well as the social media impact and its implications for organizations and professionals. This work of bibliographic revision is developed in chapters two, three and four of our essay.

More specifically, the second chapter takes a close look at the personal branding. For this, we start with an analysis of the actual labour market and the rising importance of the appropriated professional career management, as the environment that promotes the appearance of this concept. In addition, we will study the origins and definition of the personal branding and personal brand concepts, for which we have also dissected some relative terms like: branding, marketing, corporative communication, personal marketing, self-marketing and personal reputation. Thereafter, we review the principle contributions related to the personal branding implications for professionals and human resources management, as well as the main critics received. Finally, in this second chapter, we make a deep investigation of the personal brand management proposals by the most renowned authors, finding the common elements between themselves. This study will be a useful basis for the following development of our model.

The third chapter is goes deep into the social media peak, with a special interest on its impact in organizations. As a complement to this analysis we highlight the essential role played by consumers and

content. Also, in a similar way to the previous chapter, we dissect some social media management models present in organizations. As a result of this work the coincident points within the different proposals will be highlighted.

We will finish this theoretical research work with the fourth chapter, focused on evaluating the impact of social media from the professional's perspective. For this, we develop the concept of digital identity and its implications. Alongside this, we mark the new possibilities that open up to personal branding and networking thanks to digital platforms. Finally, we present the role of the main social applications –blogs, Facebook, LinkedIn and Twitter– for an optimal management of personal brand.

Thanks to the work carried out for this first phase of our research, we have been able to cover a part of the objectives proposed in our investigation. Also, what is even more important, we have constituted the foundations for the design and development of the following phases, as it has been very useful for us to formulate hypothesis of this work. These hypotheses are closely linked to the main purpose of our investigation, so, to propose a successful management model of personal brand in social media.

As described above, the main hypothesis suggested (H_1) is the following: it is necessary to put in place a complete strategic process defined by a series of phases –objectives, analysis, tactics and reflection, target, strategy, tactics and measurement and evaluation– in order to get a successful management of the personal brand in digital social media. As a complement to itself, a group of hypotheses have been formulated, oriented at evaluating the pertinence of the key factors for the success of the digital personal brand.

This way, the second hypothesis (H₂) contemplates that: the *authenticity*, understood as the coherence and concordance between the online presence and the brand itself, is an unavoidable factor for a successful management of the personal brand in social media. Meanwhile, the following hypothesis (H₃) is oriented at the importance acquired by the content, offered to the rest of individuals in personal branding activities; the social media users demand valuable content, a factor known as *relevance* that has a direct relation with the digital personal brand success. The fourth hypothesis (H₄) refers to the distinction, another element highlighted by the authors of this area: the search of *differentiation* with respect to other professionals is an underlined element when talking about the successful management of the personal brand in social media. On the other hand, with the fifth hypothesis (H₅) we want to value the importance of the collaboration and co-operation with other users, communities or organizations through social media: the creation and maintenance of professional contacts networks, or *networking*, is an important success factor in online personal branding activities.

Alongside this, we have tried to evaluate the pertinence of being accessible and close to the next hypothesis (H₆): the *accessibility* and *proximity* with the other users have a positive impact on the digital personal brand. Also, we have wondered if the convenience of being persistent in the personal branding activities through the seventh hypothesis (H₇): the *constancy* in the professional's activity on social platforms is beneficial for the personal brand success. With the eighth hypothesis, (H₈), we have tried to value the search of visibility and notoriety, another factor well highlighted by the authors: *visibility* and *notoriety* are useful to maintain a successful digital personal brand. Finally, we have investigated the possible benefit of showing the same appearance in the different personal brand activities thanks to the last hypothesis (H₉): the *consistency* or projection of the same

digital identity in the different applications where the professional is present is appropriate for a successful personal brand. The objective of these hypotheses related to successful digital personal branding management elements is to enrich the process related to the main hypothesis (H_1).

In order to achieve the proposed objectives and to evaluate the formulated hypotheses, with the first phase dedicated to the theoretical valuation, a fieldwork study has been executed and organized in three stages, exposed in the fifth chapter. This way, the second investigation phase of this project is oriented at the Delphi methodology application in a group of experts. The objective has been collecting in a qualitative way the personal experience of some important professionals and their perspectives on personal branding and social media. The main reason why we have chosen this methodology is the important role played by the digital professionals in the development of their discipline faced with the continuous and vertiginous evolution that the digital social media is characterised with.

At the third phase of the research, we have organised some discussion groups compounded by users and oriented at getting information about the particular vision of certain individuals. This data complements the approach of the experts in relation to our study object. The pertinence of the choice of this methodology responds to the crucial role played by the users in the social media management processes for personal brands. This is important in relation to a double perspective. On one hand, the digital platforms users are the addressees and the receivers of the activities and contents run by professionals. On the other hand, these individuals are very useful for us because they manage –conscious or unconsciously– their digital presence, several times with professional purposes.

To finish this work, at the fourth phase we have executed a case study applied to three important professionals in different areas, clearly focused on making a work of personal brand construction in social media. This way, we will observe the compliance, in these cases, of the elements postulated as keys in personal branding applied to the digital environment.

Thanks to these four phases –theoretical revision, investigation with experts, discussion groups with users and case studies–, the formulated objectives previously mentioned have been fully covered. Besides, this work has allowed us to verify or refute the formulated hypotheses. In this sense, there are several results to highlight obtained by our investigation that will be explained in detail below.

First of all, from digging deeper into the concept of personal branding it has become clear that it is a process with its origins in organizational fields –such as marketing, corporative communication or branding itself–. Therefore, it implies the application of methodologies, tools, techniques and experiences from those disciplines for professionals' management. The main object of this management is, precisely, the personal brand which, similarly to the traditional brands, implies the positioning, differentiation and the values that a person projects and builds in his environment through his interactions, acts, use of social media, etc.

With regards to the personal branding implications in the current labour market and the possible future trends, the investigation has highlighted that personal branding postulates itself as an alternative for the generation of opportunities facing the contemporary labour circumstances and any professional demands. But, specially, its proposal fits in groups such as self-employers, entrepreneurs and youths. Also, according to the results of our research, there exists

evidence that shows that personal branding will grow and expand to new professional sectors where its use is not very common yet.

As for the possible synergies between personal branding and the phenomenon of social media, we have observed the new magnitude and the huge reception of the personal brand management with the peak of the digital platforms. This is something motivated by diverse reasons, like the following: the accessibility to digital applications; the ease for users to create content and to share it, becoming *prosumers*; the increase of the projection possibilities for the personal brand; and the possibilities to create and maintain relation links –*networking*–, generating that way new opportunities.

Regarding the impact of the social media peak in organizations, from our investigation, it is clear now that the communication and organizational marketing fields have been truly affected by the digitalization of society. This is due to social media, as they offer many opportunities and, at the same time, they present important challenges to these functions. We face a new paradigm, especially motivated by the changes in the relations between consumers and organizations. Also, we assist to an early phase related to the use of these technologies, as the companies have not developed all the potential they can offer yet. Alongside all this, a lot of evidence exists that makes us think that, as more mature steps on the adoption of this kind of media are reached, they will constitute a valuable tool to other functions of the organization, such as: innovation, recruitment and talent management, sales, finance, etc.

Focusing on the changes that we have observed in the relations between the organizations and their main publics, as a consequence of the peak of social media, we need to highlight that it is now clear that the new paradigm acquired by the consumers. We face a new

consumer, more exigent, more powerful and a consumer who forces companies to put himself in the middle of the activities. A change in the relationship closely linked to the appearance of the *User Generated Content (UGC)* and the figure of the *prosumer*, having a leading role in social web development.

As for the results of the studies of the required characteristics for a successful management, in our exploration we have highlighted the utility of what is known as engagement as the last purpose in the relations between consumers and organizations. On the other hand, the important role of the conversation and the interchange of information related to organizations –*eWOM*, electronic *Word of Mouth*– has been highlighted. Also, the importance of the content offered by the organizations has become clear too. Facing what has been marked as a democratization of content, thanks to the 2.0 Web, the *prosumer* and the *UGC*, the organizations have to confront the challenge of providing attractive and valuable content to users through some platforms. Following the same idea, the organizations are forced to occupy new territories or market niches by providing valuable content. These spaces are practically limited according to the long tail theory, exposed in our research.

Regarding the suggested hypotheses, nearly all of them have been clarified through our investigation, as it is shown on the sixth chapter. However, the hypothesis related to the coherence –projection of the same digital identity in the different platforms– as a success factor of the online personal brand could not be supported (H_9). Nevertheless, both the main hypothesis (H_1), and the rest of them (H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_6 , H_7 , y H_8) that had as a purpose to complete the first one, have been proved.

Finally, as a conclusion, we have made a personal brand management model proposal applied to digital social media, built directly from the results in relation to the confirmed hypotheses, detailed in the seventh chapter. A section where we have explained the limitations of our research and where future investigation lines that can appear as a consequence of our contributions are suggested.

In our opinion, the value of the suggested model consists in combining in a single proposal the contributions of the main personal branding authors and the contributions related to the effective management of the social media by the organizations. Also, it includes the results of our investigation oriented at collect the experience, knowledge and perceptions of the experts, users and relevant study cases.

In addition, we see that our model stands out because of its simplicity and applicability with the purpose of facilitating it's use by professionals. Alongside this, it is an eminently flexible and adaptable model that can be used as a basis by any professional. It is also a self-management model, as it doesn't require the participation of any external agents or consultants to the professional for its application.

The suggested model is called "*Strategic cycle of digital personal branding*", wanting to highlight the continuous flow and the feedback, essential characteristics of itself. In this proposal we find two areas of activity. A central one, representing the activity related to the co-relative phases of the model, and an external area, grouping the success factors obtained from our investigation, separated depending on its rank of importance in essential and complimentary elements. These key elements should be taken into account through

the whole process; despite being some more decision-making stages for its compliance.

Focusing on the phases that form the model, as a summary, are first the definition of some objectives in social media from the professional objectives and other aspects like the mission, the vision or the personal values. The second stage includes the analysis and reflection in relation to the different external and internal variables that delimit the configuration of the strategy –environment, sector, competition, and person–. The third step means the definition and the deep understanding of the different publics who the activities will be directed at. Following on from the above, an optimal strategy to follow and the personal brand to project should be configured. The fifth phase is about the ulterior execution of the activities and the planned actions. Finally, the process ends with their evaluation and measurement in order to make some adjustments in a clinical way from some key indicators derived from the objectives.

As for the success factors, from the results of our investigation, they have been divided into *essentials* and *complimentary*, according to their importance. With regards to the *essential* elements, we need to point out the demand for *authenticity* understood as coherence, honesty and concordance between the online presence and the person. It is patent now the demand of the users for receiving valuable content or *relevance* as well, that can be reached by the content orientation –useful, of quality, interesting, entertaining, moving, etc. –, or by the way that it is presented –visual, attractive, etc. –. On the other hand, we find the importance of taking advantage of the possibilities of social media for the configuration of a professional contacts network –*networking*–. The last essential success factor of our model is the *differentiation*, implying that the

professionals have to try to distinguish themselves in the competitive environment fomented by the digital platforms.

Regarding the *complementary* elements, first we find the *proximity* and *accessibility* that they suppose, on one hand, being empathetic, giving answers to the other users and participating in conversations. On the other hand, they mean using a clear, close and didactic language. Alongside this, due to the possibilities offered by the social platforms in get *visibility* and *notoriety*, they become success factors in the digital personal brand management. Finally, we should point out the *constancy*, referring to the importance for the professional to stay active in social media and making a periodic and maintained activity in these platforms.

As a conclusion to the research project, we have included an annex which purpose is to facilitate approximation and the practical application of our personal brand in digital social media model to professionals.

In short, we face an investigation with the goal of getting closer to actual and rising phenomenas, such as digital social media and personal branding, from an academic perspective. All this with the final proposal of providing solutions, as far as we are able to, oriented at helping professionals to face the challenges of managing their identity and their personal brand in a digital sphere.

Marca personal en medios sociales digitales:

Propuesta de un modelo de autogestión

Andrés del Toro Acosta

Capítulo 1

Introducción

Capítulo 1. Introducción

1.1. Presentación y justificación del tema de investigación

En la actualidad, nos encontramos inmersos en un entorno laboral complejo que plantea numerosos retos a los profesionales de cualquier sector. Desafíos tales como la flexibilidad, la necesaria adaptación a la evolución incesante de las nuevas tecnologías y la desaparición constante de puestos de trabajo (Rifkin, 1996; Sennett, 2000; Carnoy, 2001). Junto a esto, los profesionales demandan un continuo desarrollo personal, para así obtener satisfacción y bienestar en sus puestos de trabajo (Lipovetsky, 2007; Sonnenfeld, 2013). Ante estos importantes retos, surgen con fuerza disciplinas como el *coaching* y el *mentoring*, que tienen como objetivo ayudar a los profesionales a alcanzar sus metas y superar las nuevas barreras.

Es en ese contexto donde aparece el *personal branding* o gestión de la marca personal, propuesta que aparece en 1997 de la mano de Tom Peters, a través de su artículo publicado en la revista *Fast Company*, titulado "The brand called you". Las palabras del propio Peters (1997: 83) fueron consideradas en su momento revolucionarias:

Regardless of age, regardless of position, regardless of the business we happen to be in, all of us need to understand the importance of branding. We are CEOs of our own companies: Me Inc. To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called You. [Independientemente de la edad, independientemente del puesto, independientemente de la actividad en la que

estemos, todos nosotros necesitamos entender la importancia del *branding*. Somos consejeros delegados de nuestras propias compañías: Yo S.A. Para estar hoy en los negocios, nuestro trabajo más importante es ser el principal comercializador de la marca denominada Tú].

Este concepto implica, por tanto, un trasvase de conocimiento procedente del ámbito organizacional –marketing, comunicación corporativa, *branding*, etc.– a la gestión de los profesionales (Lair, Sullivan y Cheney, 2005). El principal objeto de dicha gestión es, concretamente, la marca personal. Una marca personal que de manera similar a las tradicionales implica el posicionamiento, la diferenciación y los valores que una persona proyecta y construye en su entorno a través de sus interacciones, actos, uso de los medios sociales, etc. (Schawbel, 2011; Arda y Fernández, 2012; Pérez Ortega, 2013).

La propuesta del *personal branding* está experimentando un importante apogeo en los últimos años. Se han desarrollado y establecido diversos métodos gracias a numerosos autores que a través de libros, páginas webs, charlas, cursos y servicios de consultoría, han hecho del concepto algo generalizado (Shepherd, 2005). De hecho, la gestión de las personas como marcas se ha convertido en algo accesible y común para cualquier profesional (Groskopf, 2008). Estas circunstancias ponen de relieve la necesidad de realizar un análisis profundo desde el ámbito académico, especialmente si tenemos en cuenta el importante peso que ha tenido tradicionalmente la literatura meramente divulgativa en su desarrollo.

De forma paralela, asistimos al auge de los medios sociales digitales. El éxito de la web participativa o social, heredera de la Web 2.0, para diversos autores (Cobo y Pardo, 2007; Kaplan y Haenlein, 2010; Aced, 2010; Dans 2010), supone una de las principales revoluciones en el seno de la comunicación social. Además, impacta especialmente en las disciplinas organizacionales como la comunicación corporativa y el marketing, (Fournier y Avery, 2011; Pérez Dasilva et al., 2013). De hecho, según Mangold y Faulds (2009) asistimos a un cambio de paradigma, principalmente motivado por el nuevo papel protagonista que adquieren los usuarios.

Estas circunstancias obligan a las organizaciones a evolucionar rápidamente para lograr adaptarse a las nuevas exigencias. Como consecuencia, surgen nuevas metodologías y herramientas focalizadas en las plataformas digitales, que buscan propiciar el éxito en las actividades online. Unas técnicas que, de acuerdo con la propuesta del *personal branding*, son susceptibles de ser aplicadas a la gestión exitosa de las plataformas digitales por parte de los profesionales.

Junto a esto, debido al importante desarrollo de los medios sociales digitales, nuestra identidad digital es potencialmente masiva y global (Castells, 2007). Los usuarios proyectan una imagen –o marca personal– con la simple interacción en los medios sociales (Kaplan y Haenlein, 2010; Rui y Stefanone, 2013). Sea de forma involuntaria o consciente, la información relativa a cualquier persona está accesible en Internet, algo que de acuerdo con el *personal branding* puede ser explotado a favor de la carrera profesional.

Es más, el éxito de los medios sociales ha provocado que el *personal branding* goce de una mayor acogida (Rampersad, 2009). Algo que se debe, entre otras razones, a la gran accesibilidad de

estas herramientas y a su gran potencial (Shepherd, 2005). Esto hecho implica que cualquier persona con muy pocos medios puede construir una marca personal gracias a estas herramientas (Pérez Ortega y Marcos, 2007), no existe ninguna barrera económica de entrada (Roca, 2009).

Las sinergias que se generan entre ambos fenómenos –*personal branding* y medios sociales digitales– han provocado que en las propuestas más recientes se dote a las plataformas digital de un gran protagonismo en las actividades de marca personal (Pérez Dasilva et al., 2013). Motivo por el cual resulta aún más necesario examinar la conjunción de ambos fenómenos y realizar propuestas de gestión de la marca personal digital fundamentadas en la investigación científica.

1.2. Interés personal y profesional

Desde la finalización de mis estudios en 2005 de Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad Complutense de Madrid, he desarrollado mi carrera profesional en agencias de comunicación líderes a nivel nacional e internacional. Una experiencia que considero interesante exponer por su vinculación con los objetos de estudio de este trabajo.

En los primeros años desempeñé mi labor en la oficina de Madrid de Weber Shandwick, considerada una de las principales agencias de Relaciones Públicas globales. Concretamente, en esta compañía efectué actividades de comunicación corporativa y de marca, relación con medios, comunicación interna, gestión de crisis y relaciones institucionales. Una experiencia aplicada a empresas e instituciones líderes, entre las que debo destacar a Kellogg's, Coca-Cola, Instituto Danone, Ikea, ANEABE o Cerámica de España.

Posteriormente, inicié mi especialización en el ámbito digital gracias, en buena medida, a mi investigación "El impacto de Internet en la disciplina de las RR.PP.". Un proyecto presentado en 2009 en la Universidad Complutense de Madrid para la obtención del Diploma de Estudio Avanzados. Junto a esto, completé mis conocimientos y experiencia en esta materia, también en el año 2009, a través de mi posición de Consultor Digital en la sede europea de Weber Shandwick situada Londres. Desde allí, tuve la ocasión de trabajar en el terreno incipiente de la comunicación digital para clientes como Samsung, HP o EDF, entre otros.

Más recientemente, he formado parte durante dos años del equipo de Ogilvy Madrid, un grupo de comunicación reconocido a nivel nacional e internacional. En esta compañía ocupé el cargo de

Director de Medios Sociales de la división de Relaciones Públicas, formando parte de Social@Ogilvy, un equipo interdisciplinar especializado en la materia. Desde esta posición, he liderado la planificación y ejecución de estrategias de medios sociales para organizaciones tales como Ford, Turespaña, Carrefour, Comisión Europea, Parlamento Europeo y Garrigues, entre otras.

Cuando en 2010 senté las bases de lo que se sería mi futuro proyecto de tesis doctoral, mi principal propósito era el de tratar de facilitar a los profesionales toda la experiencia y conocimientos que había obtenido en el ámbito profesional de la comunicación corporativa y los medios sociales. A nivel personal, tengo un gran interés en terrenos como el crecimiento personal y el desarrollo de los profesionales. Una inquietud personal que ha ido en aumento debido al contexto adverso al que estamos asistiendo, marcado por la recesión económica global y los altos niveles de desempleo.

Ante estas circunstancias, la propuesta del *personal branding* se presenta como una oportunidad única de ofrecer mi experiencia, descrita anteriormente, a los profesionales para su desarrollo y la obtención de nuevas oportunidades laborales. Algo especialmente relevante, en un entorno tan nuevo y cambiante como es el de los medios sociales digitales, que a su vez nos ofrece grandes posibilidades.

Por otra parte, el propósito del presente proyecto de investigación ha sido el de realizar aportaciones a un nivel estratégico. Este trabajo tiene la vocación de ofrecer una visión global y perdurable, en la medida de lo posible de estas actividades, evitando con esto, plantear simplemente recomendaciones específicas y efímeras para las que son actualmente las principales plataformas digitales, o el manejo de datos en exceso coyunturales.

1.3. Objetivos y fases de la investigación

La presente investigación tiene como propósito profundizar en el ámbito del *personal branding*. Junto a ello, busca evaluar el impacto del auge de los medios sociales en organizaciones e individuos. Todo esto con el fin último de proponer un modelo de gestión de la marca personal a través de las plataformas digitales. Para alcanzar esta meta planteamos un conjunto de objetivos concretos:

- Tratar de clarificar los conceptos de *personal branding* y marca personal, debido a la novedad de los mismos y la notoriedad que han adquirido recientemente en el ámbito divulgativo y empresarial.
- Conocer las implicaciones del *personal branding* en el mercado laboral actual y las posibles tendencias de futuro, así como valorar la utilidad del mismo en determinados grupos de población, tales como los jóvenes, los emprendedores y los autoempleados.
- Evaluar la vinculación y las posibles sinergias entre *personal branding* y el fenómeno de los medios sociales digitales.
- Valorar el impacto del auge de los medios sociales en las organizaciones, con especial atención a las funciones de marketing y comunicación.
- Profundizar en los cambios en la relación entre las organizaciones y sus principales públicos –especialmente los usuarios y consumidores– generados como consecuencia del auge de los medios sociales digitales.

- Estudiar las características necesarias para la gestión exitosa de presencia de organizaciones en medios sociales, como paso previo para el manejo de la marca personal en estas plataformas.
- Proponer un modelo de autogestión eficaz de la marca personal específico para los medios sociales en base a la investigación realizada.
- Establecer los principales factores de éxito para los profesionales en la gestión de dicha marca personal en el entorno digital, que completarán la propuesta de modelo.

Para cumplir los objetivos propuestos, planteamos un trabajo compuesto por cuatro fases (Figura 1.1.). En la primera fase, se realizará una valoración teórica en la que se consultarán fuentes primarias y secundarias correspondientes a artículos, libros, informes, estudios de mercado, plataformas online, etc. Gracias a la labor de esta etapa se podrán cubrir parte de los objetivos propuestos en la investigación y, lo que es más importante, nos ayudará a formular las hipótesis a confirmar vinculadas con los mismos.



Figura 1.1. *Fases de la investigación*, elaboración propia

Tras la síntesis bibliográfica, se realizará un trabajo de campo organizado en tres etapas. De esta manera, la segunda fase de este proyecto se orientará a la aplicación de la metodología Delphi en un grupo de expertos, cuyo objetivo será recoger de manera cualitativa la experiencia personal de profesionales destacados y sus percepciones relativas al *personal branding* y los medios sociales. La principal razón por la que escogemos esta metodología es el importante papel que juegan los profesionales del ámbito digital en el desarrollo de su disciplina ante la evolución continua y vertiginosa que caracteriza los medios sociales digitales.

En una tercera fase de la investigación, se organizarán grupos de discusión participados por usuarios, orientados a obtener información sobre la visión particular de los individuos. Estos datos complementarán el enfoque de los expertos en relación a nuestro objeto de estudio. La pertinencia de la selección de esta metodología responde al papel crucial que los usuarios juegan en los procesos de gestión de medios sociales para marcas personales. Una importancia en relación a una doble perspectiva. Por un lado, los usuarios de las plataformas digitales son los destinatarios y receptores de las actividades y contenidos puestos en marcha por profesionales. Por otra parte, estos individuos nos resultan de gran interés debido a que realizan una gestión –consciente o inconsciente– de su presencia digital, en muchas ocasiones, con fines profesionales.

Para completar esta labor, en la cuarta fase se ejecutará un estudio de casos aplicado profesionales destacados en ámbitos diferentes que estén claramente enfocados a realizar una labor de construcción de marca personal en medios sociales. De esta manera, se observará el cumplimiento, en estos casos, de los elementos que se postulan como claves en el *personal branding* aplicado al entorno digital.

Gracias a estas cuatro fases, se obtendrán los resultados a partir de los objetivos en materia de medios sociales, gestiones en las organizaciones y *personal branding*, planteados al inicio de esta investigación. Además, mediante esta labor podremos verificar o refutar las hipótesis planteadas.

Finalmente, fruto de todo lo anterior, realizaremos una propuesta de gestión de la marca personal aplicada a los medios sociales digitales. Un modelo cuyo valor radica en aunar en una única propuesta las contribuciones de los principales autores de *personal branding* y las aportaciones relativas a la gestión eficaz de los medios sociales para las organizaciones. Además, recogerá los resultados de nuestra investigación, al estar construido a partir de la verificación de las hipótesis formuladas en la presente investigación.

Capítulo 2

El fenómeno del *personal branding*

Capítulo 2. El fenómeno del *personal branding*

2.1. Un entorno laboral propicio para el *personal branding*

El *personal branding*, objeto de análisis del presente trabajo de investigación, surge con fuerza en el entorno laboral actual marcado por profundos cambios, unidos a la crisis económica y a los altos niveles de desempleo. El siguiente apartado analiza las peculiaridades del nuevo mercado laboral, así como los retos a los que se enfrentan los profesionales de diversos sectores y disciplinas.

Dicha evaluación proporciona un punto de partida para entender las circunstancias en las que aparecen movimientos vinculados con la gestión efectiva de la carrera profesional, fenómenos que están en apogeo como el *coaching*, el *mentoring* o el propio *personal branding*.

Nuevos retos para los profesionales

En la actualidad, el mundo del trabajo o lo que comúnmente se conoce como mercado laboral, tanto en la sociedad occidental como a nivel mundial, está experimentando profundos cambios según diversos autores (Drucker, 1993; Rifkin, 1996; Sennett, 2000; Carnoy, 2001; Pink, 2001; Peters, 2005). Una evolución que afecta en consecuencia a las condiciones de los trabajadores.

En este sentido, a partir de su análisis del mercado laboral, Sennett (2000) describe algunos cambios producidos por lo que clasifica como “nuevo capitalismo”. Según este autor, los trabajadores han de pasar de una rutina estable, una carrera

predecible y de la adhesión leal a una empresa, a empresas estructuralmente dinámicas, con periodos de imprevisibles reajustes de plantilla y nuevas exigencias como la movilidad.

En esa línea, Carnoy (2001) destaca que el trabajo se ha transformado de la producción de bienes agrícolas o industriales a la producción de servicios cada vez más sofisticados cuyo principal componente es el conocimiento. Para el autor, la generalización de las nuevas tecnologías de la información está modificando nuestra vida, produciéndose una individualización del trabajo unida a la erosión de las instituciones sociales.

Este papel decisivo de las innovaciones tecnológicas en la transformación de la economía y del mercado laboral ha sido diseccionado por varios autores. Por ejemplo, Drucker (1993) afirma que las nuevas tecnologías que conforman la sociedad de la información y del conocimiento están transformando radicalmente la economía, los mercados, la estructura de la industria, los productos y servicios, y en consecuencia, los puestos de trabajo y los mercados laborales. Según este autor, el trabajo ha dejado de ser un factor clave en la producción.

Partiendo de la idea del impacto de las nuevas tecnologías en el trabajo, Rifkin (1996) llega a predecir “el fin del trabajo”, idea desarrollada en su obra homónima. Un “fin del trabajo” que supone la destrucción del empleo como se conoce hasta ahora, provocado fundamentalmente por esta revolución tecnológica. En palabras de Rifkin (1996: 17), “en los próximos años nuevas y más sofisticadas tecnologías informáticas basadas en la información y en el empleo de los ordenadores llevarán a la civilización a situaciones cada vez más próximas a la desaparición del trabajo”.

Por otra parte, las nuevas tecnologías posibilitan los procesos económicos que describen Tapscott y Williams (2007) en su libro *Wikinomics*. Según estos autores, en la actualidad la única manera relevante de capital es el intelectual. Estas nuevas tecnologías permiten más que nunca el desarrollo de ideas, así como la gestión e intercambio de conocimiento. Para ellos, surge un nuevo sistema económico basado en la creación de valor a partir de la colaboración entre las personas. La visión de estos autores supone un nuevo reto para los profesionales, ya que la cooperación a través de las tecnologías se vuelve crucial en su desempeño.

Además de las tecnologías, otro de los elementos clave de esta transformación es la flexibilidad laboral. Así, según Carnoy (2001), los trabajadores deben ser formados para hacer frente a una mejora de la productividad en ámbitos laborales de rendimiento elevado. Sennett (2000) apoya esta idea afirmando que en la actualidad vivimos en un entorno laboral nuevo, de transitoriedad, innovación y proyectos a corto plazo, que exige a los trabajadores una alta flexibilidad y dinamismo.

Junto con las nuevas tecnologías de la información y la exigencia de una mayor flexibilidad en el mercado laboral, encontramos otras causas señaladas por Peters (2005), como son los sistemas de planificación de recursos empresariales, los programas de gestión del capital intelectual, la globalización y la liberalización mundial. En definitiva, un conjunto de circunstancias que implican importantes retos para los profesionales que buscan sobrevivir y desarrollarse en este nuevo mercado laboral. Unos desafíos para los trabajadores que en los últimos años son aún mayores, debido a la crisis económica mundial y al incremento del desempleo, escenarios que analizaremos a continuación.

La recesión económica y el desempleo

La recesión económica a nivel global en la que estamos actualmente inmersos está agudizando los cambios e introduciendo, al mismo tiempo, nuevos retos. Según la Organización Internacional del Trabajo¹ –OIT– (2014), agencia especializada de las Naciones Unidas, en el sexto año después de la irrupción de la crisis financiera mundial, el crecimiento mundial ha registrado una desaceleración y el desempleo ha comenzado a aumentar de nuevo, calculándose un total acumulado de 202 millones de personas sin empleo en 2013.

En su informe, la OIT alerta sobre el déficit mundial de empleo generado por la crisis, que en 2013 alcanzó los 62 millones. Este dato incluye los 32 millones de personas más que buscaban trabajo, los 23 millones que se desalentaron y habían dejado de buscar, y los 7 millones de personas económicamente inactivas que optaron por no ser partícipes en el mercado de trabajo.

Si nos centramos en España, el grado de desempleo es especialmente alto respecto a los países de su misma región y nivel económico. Según datos de la Encuesta de Población Activa² –EPA– elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, tras alcanzar un mínimo del 8% entre 2006 y 2007, con la crisis económica que comenzó en 2008 la tasa de desempleo ha crecido rápidamente superando el 20% en 2010 y el 26,03% en el último trimestre de

¹ Informe Tendencias Mundiales del Empleo para 2014 – OIT, se puede descargar dicho informe en el siguiente enlace: <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/lang-es/index.htm> (consultado el 1 de febrero de 2014).

² Encuesta de población activa 4ºT 2013 – INE. Información consultada en el siguiente enlace: http://www.ine.es/inebaseDYN/epa30308/epa_inicio.htm (consultado el 1 de febrero de 2014).

2013, convirtiéndose en la mayor preocupación de la sociedad española superando al terrorismo, según datos del CIS³.

La crisis económica ha disminuido las perspectivas del mercado laboral especialmente para algunos colectivos concretos, como el de los jóvenes. Este grupo experimenta, según la OIT, desempleo de larga duración y dificultades para ingresar en el mercado laboral. Esta organización⁴ denuncia lo que denomina una crisis de empleo cada vez más grave, donde este grupo de población tiene tres veces mayores probabilidades de estar desempleado que los adultos, con casi 73 millones de jóvenes en el mundo en búsqueda de empleo. En este sentido, advierte sobre el riesgo de una generación de trabajadores jóvenes “marcada” por una combinación de alto desempleo, creciente inactividad y trabajo precario en los países desarrollados, así como un aumento de trabajadores pobres en el mundo en desarrollo. De hecho, la OIT estima que la tasa de desempleo juvenil a nivel mundial incrementará hasta 12,9% para 2017.

Paralelamente, estos jóvenes son protagonistas de la revolución introducida por las nuevas tecnologías de la información. Es decir, estamos ante una generación que se distingue por el uso habitual de los medios sociales digitales. Por otra parte, sus necesidades profesionales propician la búsqueda de alternativas que les permitan generar nuevas oportunidades, en este mercado laboral cambiante y especialmente complicado para ellos. Entre estas posibles soluciones para los jóvenes, orientadas a la obtención de

³ Barómetro del CIS de octubre de 2013. Resultados disponibles en el enlace: http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14084 (consultado el 1 de febrero de 2014).

⁴ Informe Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil, 2013. Una generación en peligro – OIT, informe disponible en: <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/youth/2013/lang--es/index.htm> (consultado el 4 de marzo de 2014)

oportunidades, surgirá con fuerza el *personal branding* y especialmente su aplicación a las plataformas digitales.

El auge del emprendimiento y el autoempleo

Ante este mercado laboral complejo y en transformación que estamos analizando, el autoempleo y el emprendimiento se postulan como alternativa. Un giro gradual al autoempleo es una de las opciones laborales de esta flexibilidad laboral, posible gracias a la disponibilidad de una tecnología de la información de bajo coste, según Carnoy (2001).

Apoyando esta idea, el denominado Global Entrepreneurship Monitor⁵ –GEM–, barómetro internacional sobre el emprendimiento, revela un crecimiento de la Tasa de Actividad Emprendedora (*Total early-stage Entrepreneurial Activity* –TEA). Así, este ratio que mide las iniciativas empresariales de entre 0 y 3,5 años en el mercado sobre la población de 18-64 años, ha pasado de 7,9 puntos en 2002 a 13,08 en 2012. De acuerdo con GEM, este incremento responde, en parte, a las condiciones de la economía mundial y al mercado laboral actual.

Junto a los emprendedores, los profesionales que optan por el autoempleo, también denominados “trabajadores por cuenta propia”, son un grupo en ascenso ante los cambios del mercado laboral. Según la OIT, los trabajadores por cuenta propia son aquellos que por sus medios, con pocos socios o en cooperativa, mantienen un empleo en el cual la remuneración depende directamente de las utilidades que se obtienen de la producción de bienes y servicios.

⁵ 2013 Global Report - Global Entrepreneurship Monitor -GEM-, disponible en el enlace: <http://www.gemconsortium.org/docs/3106/gem-2013-global-report> (consultado el 4 de marzo de 2014)

Esta organización incluye en este grupo tres subcategorías de trabajadores: empleadores, trabajadores por cuenta propia y miembros de cooperativas de productores. En sus estadísticas, la OIT⁶ suma el grupo de trabajadores por cuenta propia, como parte del conjunto denominado de *empleo vulnerable*. Entre estos, también se encuentran los trabajadores familiares auxiliares, y en conjunto representan cerca del 48% del total del empleo mundial de acuerdo con los datos de esta institución.

Para Pink (2001), estos trabajadores por cuenta propia, que él denomina *free agents* [agentes libres], son los auténticos protagonistas del proceso de cambio del mercado laboral en naciones occidentales, como Estado Unidos. Según este autor, desde la década de los 90, el trabajo ha comenzado a sufrir transformaciones profundas, lo que ha generado que millones de personas hayan abandonado sus empleos estables para convertirse en *free agents*, dentro de los cuales ubica a auto-empleados, propietarios de negocios basados en sus hogares, trabajadores a medio tiempo, autónomos, contratistas, profesionales independientes, microemprendedores, infoemprendedores y consultores a tiempo parcial.

Sobre el grupo conformado por los emprendedores y los trabajadores independientes, Shepherd (2005) opina que la línea que separa la venta de productos u organizaciones y la venta de personas es muy delgada, ya que en estos colectivos no hay una diferenciación clara entre el realizar marketing de su negocio o de ellos mismos. Esto se debe también a que deben asumir diversas funciones propias de las organizaciones para el desarrollo de su

⁶ Informe Tendencias Mundiales del Empleo para 2014 – OIT, se puede descargar dicho informe en el siguiente enlace: <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/lang-es/index.htm> (consultado el 1 de febrero de 2014).

negocio. Además, según este autor, buena parte de los tratados de marketing destacan la importancia de la personalidad del individuo en la venta personal. En definitiva, los requerimientos en esta materia de este conjunto de profesionales propician el nacimiento de fenómenos como el *personal branding*, tal y como veremos más adelante.

Trabajo y felicidad

Junto con las nuevas características y necesidades del mercado laboral que acabamos de diseccionar, nos encontramos ante otro nuevo reto: la preocupación creciente por el bienestar y la felicidad en el trabajo. Tal y como afirma Lipovetsky (2007), la nueva sociedad en la que estamos envueltos está protagonizada por el hiperconsumidor –una nueva fase del capitalismo del consumo– que demanda no solo bienes materiales, sino bienestar y felicidad, como es el caso del desarrollo personal y profesional. Además, “en las sociedades meritocráticas y comerciales los individuos siguen definiéndose masivamente por su función profesional (...). El trabajo sigue siendo un ineludible mediador de la autoestima” (Lipovetsky, 2007: 255).

Para encontrar ese bienestar o felicidad en el trabajo uno de los mecanismos más adecuados supone alinear el empleo con la verdadera vocación, de acuerdo con Muñiz (2012). Una vocación que, además, está directamente relacionada, al desempeño óptimo del trabajador y al éxito profesional. Por este motivo, tanto la compañía como el profesional, deben plantearse un ajuste del puesto al perfil, algo que según este autor, puede ser externo a la persona, pero también interno a la misma. Es decir, respecto a la relación del individuo con su puesto de trabajo, para que alcance las satisfacciones y motivaciones necesarias.

Uno de los autores más reconocidos a la hora de analizar la satisfacción, las motivaciones y el papel de la vocación en el trabajo es Sir Ken Robinson. En su trabajo, a partir del estudio del talento y el desempeño, Robinson (2011) identifica las similitudes entre las personas exitosas desde el punto de vista profesional. Así, concluye que este tipo de individuos tienen en común que desempeñan su profesión en lo que esta autor denomina su “elemento”. Este “elemento” es el lugar donde confluyen las preferencias personales o pasiones, con los talentos. Además, este autor apunta que buscar ese “elemento” nos permitirá crecer personal y profesionalmente y, por tanto, ser más felices.

Una felicidad profesional planteada por Robinson (2011), vinculada también al concepto de “fluir” que propone Csíkszentmihály (2011), a partir de sus investigaciones relativas a la felicidad humana. En su obra *Fluir (Flow)*, este autor recoge los resultados de la investigación que durante años realizó sobre los mecanismos de la felicidad, a partir de la cual expone que la felicidad humana reside en alcanzar lo que el autor define como “estado de fluir”.

El “estado de fluir”, parecido a lo que en el mundo del deporte se denomina como “estar en la zona”, es un estado que alcanzamos en ocasiones en nuestra vida diaria identificable por una serie de rasgos. Este estado es fácil obtenerlo con actividades deportivas, pero también se puede buscar en actividades cotidianas como los momentos de ocio o realizando nuestro trabajo. Teniendo esto en cuenta, según Robinson (2011), si la persona trabaja en su “elemento”, alcanzará más fácilmente el estado de “fluir” y, por tanto, será más feliz trabajando.

De manera complementaria, encontramos las reflexiones de Sonnenfeld (2013) en relación al liderazgo y el desarrollo personal.

Según este autor, “todos nosotros somos perfectibles y, por eso, nos corresponde la tarea de perfeccionarnos, de acabarnos” (Sonnenfeld, 2013: 51). Una búsqueda del virtuosismo y de desarrollar todo nuestro potencial, también en relación a nuestro crecimiento profesional. Además, expone la necesidad de dar a nuestra vida un sentido profundo, “de este modo sabremos concretar nuestra misión o vocación específica, dándonos cuenta de que no volverá a repetirse en el vida. La tarea de cada uno será única e irrepetible” (Sonnenfeld, 2013: 54).

Frente a estas posturas, respecto a la vocación y al crecimiento personal, tenemos la visión crítica de Lipovetsky (2007). De acuerdo con este autor, “a causa de la desregularización del mercado de trabajo y de la precarización del empleo, la esfera profesional está en la base de una creciente marea de sentimientos de inseguridad, de inquietudes y dudas sobre uno mismo” (Lipovetsky, 2007: 160). A lo que añade que esto no explica por sí solo estos sentimientos, sino que el problema está en que todo se remite a la responsabilidad individual, por ese motivo los reveses del trabajo se sienten como fracasos personales. Además, Lipovetsky (2007: 254) afirma que “con tanto apuntar con el proyector hacia la retórica del perfeccionismo, se acaban pasando por alto los comportamientos y las expectativas reales en el trabajo. Ahí está el peligro y el límite de un enfoque de estas características”.

Independientemente de la postura, lo cierto es que ante las nuevas exigencias de los trabajadores relativas a su bienestar, y las características y necesidades del mercado laboral analizadas, numerosos autores y disciplinas –entre las que se encuentra el *personal branding*– buscan dar respuesta a estos retos a los que se enfrentan profesionales de cualquier tipo. Propuestas que ponen el foco en la gestión de la carrera profesional debido a la relevancia

creciente de la misma. Una idea, la de carrera profesional, que sin embargo no es nueva. Se estableció de la mano de Weber (1978), a partir de su observación de las carreras de los funcionarios públicos (Lair, Sullivan y Cheney, 2005).

2.2. La gestión de la carrera profesional

La situación del mercado laboral, junto con las preocupaciones crecientes de los profesionales relativas a su desarrollo personal en el trabajo que acabamos de examinar, han propiciado el florecimiento de disciplinas y movimientos orientados a aportar enfoques a la gestión de las carreras profesionales. Entre estos, cabe destacar el auge del *coaching* y del *mentoring*. Resulta de utilidad realizar un acercamiento a estas disciplinas para comprender los elementos diferenciadores del *personal branding*.

El *coaching* y el *mentoring*

El término *coaching* procede del verbo inglés “*to coach*” [entrenar], un concepto que no recibe normalmente adaptación al castellano. Tim Gallewey fue el primero en presentar un método de *coaching* sencillo pero completo que podía aplicarse a casi cualquier situación en su libro *The Inner Game of Work* [El juego interior del trabajo], remarca Whitmore (2011).

Whitmore (2011), autor pionero en este campo, destaca como uno de los elementos clave del *coaching* la relación de apoyo que se establece entre el *coach* [entrenador] y el asesorado. La persona toma conciencia de los hechos no porque se los transmita el *coach*, sino porque los encuentra en sí misma, gracias al estímulo del *coach*.

Por supuesto, el objetivo principal es mejorar el rendimiento y desarrollar la carrera profesional, pero la cuestión reside en cuál es la mejor manera de lograrlo.

Por su parte, el *mentoring* es una relación de desarrollo personal en la que una persona más experimentada o con mayor conocimiento, ayuda a otra menos experimentada o con menor conocimiento (Valderrama, 2009). Por tanto, ambas disciplinas –*coaching* y *mentoring*– tienen en común la participación de un especialista externo, asesor o mentor que apoya y dirige la gestión y evolución de la carrera del profesional. Frente a esto, otros fenómenos o conceptos ponen de relieve la capacidad del propio individuo de desarrollar y autogestionar su perfil profesional, lo que servirá como punto de partida para la aparición e impulso del *personal branding*.

La autogestión de los profesionales

Tal y como explican Lair et al. (2005), el género de la autoayuda en la gestión profesional tiene sus raíces en autores como Dale Carnegie (1936-1982) con su libro *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, entre otros y, posteriormente, con autores que continuaron sus pasos, entre los que cabe destacar a Steven R. Covey (1989) con su obra *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. El fenómeno del *personal branding*, de acuerdo con Lair et al. (2005), comparte elementos con este género de autoayuda en el sentido de que proponen un conjunto de estrategias para que los individuos aumenten sus oportunidades profesionales.

Siguiendo la línea iniciada por los autores del ámbito de la autoayuda, Peter Drucker publicó en 1999, en la revista Harvard Business Review, su artículo “Managing Oneself” [Autogestión personal], poniendo de relieve la responsabilidad y capacidad del propio individuo de gestionar su propia carrera profesional. Este artículo es considerado clave en el desarrollo y reconocimiento del *personal branding* (Pérez Ortega, 2012). En palabras del propio Drucker (1999: 65):

Now, most of us, even those of us with modest endowments, will have to learn to manage ourselves. (...) It's up to you to carve out your place, to know when to change course, and to keep yourself engaged and productive during a work life that may span some 50 years. [Ahora la mayoría de nosotros, incluso los menos dotados, tendremos que aprender a gestionarnos a nosotros mismos. (...) Depende de cada uno abrirse un lugar, saber cuándo cambiar de rumbo y mantenerse comprometido y productivo durante una vida laboral que podría abarcar unos 50 años].

La propuesta del *personal branding* se sustenta en esta responsabilidad de los profesionales de realizar una gestión de su propia carrera. Es decir, este concepto se basa en la capacidad y responsabilidad individual respecto a las condiciones laborales personales, sobre la que reflexionábamos antes. No obstante, antes de seguir avanzando pensamos que es importante realizar un análisis de las circunstancias concretas en las que nació este fenómeno y cuándo se usó por primera vez el concepto del *personal branding*.

2.3. Origen y definición de *personal branding*

La irrupción del concepto

Respecto a las condiciones sociales y laborales concretas en las que aparece el fenómeno del *personal branding*, según autores como Pérez Ortega (2012) los *free agents* o trabajadores por cuenta propia jugaron un papel decisivo. Esto es debido a que la propuesta del *personal branding* encaja perfectamente con las exigencias propias de este grupo de trabajadores, relativas a la promoción de sus servicios profesionales.

Junto a las necesidades de este colectivo, la transferencia de ideas entre disciplinas empresariales también propició este fenómeno. En este sentido, Lair et al. (2005) apuntan que el *personal branding* surgió a finales de la década de los 90, cuando analistas del campo de la comunicación corporativa y del ámbito laboral evaluaron la naturaleza compleja y caótica de sus entornos.

Fue en este momento, concretamente en 1997, cuando Tom Peters fundó las bases del “movimiento” a través de un artículo aparecido en la revista *Fast Company* titulado "The brand called you" [La marca denominada tú] (Sherpherd, 2005; Labrecque, Markos y Milne, 2011; Pérez Ortega, 2012; Vosloban, 2012; Ward y Yates, 2012). En palabras del propio Peters (1997: 83):

Regardless of age, regardless of position, regardless of the business we happen to be in, all of us need to understand the importance of branding. We are CEOs of our own companies: Me Inc. To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called You. [Independientemente de la edad, independientemente del

puesto, independientemente de la actividad en la que estemos, todos nosotros necesitamos entender la importancia del *branding*. Somos consejeros delegados de nuestras propias compañías: Yo S.A. Para estar hoy en los negocios, nuestro trabajo más importante es ser el principal comercializador de la marca denominada Tú].

Las afirmaciones de Peters (1997), consideradas revolucionarias en su momento, supusieron el punto de partida para las posteriores propuestas de gestión de dicha marca personal realizadas por un amplio grupo de autores. Estas numerosas aportaciones han llevado al *personal branding* a gozar de una gran popularidad en la actualidad.

Un fenómeno en auge

Los primeros pasos en el desarrollo del fenómeno del *personal branding* estuvieron orientados a la aplicación de técnicas de marketing, *branding* y comunicación corporativa a personalidades del espectáculo y el deporte, y líderes pertenecientes al campo de los negocios y la política (Kotler, Rein y Shields, 2006). Como destaca Arqués (2012: 15), “en sus inicios, las personas-marca solían proceder del mundo de la moda, el deporte y la música”, pero este fenómeno se ha extendido, “ya no hay campos ajenos a las personas-marca”.

Siguiendo esta línea, Lair et al. (2005) consideran que el *personal branding* supone una extensión natural del mundo de las marcas de productos y corporativas a la marca personal, ya que como Christensen y Cheney (2000) consideran, el mercado parece demandar identidades empaquetadas que son capaces de destacar

entre la multitud. Debido a que las estrategias de *branding* permiten presentar imágenes como identidades, está creciendo su importancia gracias a que da una respuesta en un entorno de comunicación saturado (Lair et al., 2005).

Lo cierto es que a lo largo de los últimos años, el *personal branding* ha crecido exponencialmente. Se han desarrollado y establecido diversos métodos gracias a numerosos autores que a través de libros –fundamentalmente divulgativos–, páginas webs, charlas, cursos y servicios de consultoría han extendido el concepto (Shepherd, 2005).

Un fenómeno floreciente que anima, enseña y aconseja a las personas a convertirse en marcas, a través de la aplicación de principios básicos desarrollados previamente para productos, compañías e instituciones, democratizando estos procesos (Shepherd, 2005). De hecho, la gestión de las personas como marcas se ha convertido en algo accesible e incluso común para cualquier profesional (Groskopf, 2008). En palabras de Schawbel (2011: 11), “las marcas personales están en auge y ya no son solo una expresión en boga, sino algo que está al alcance de todo el mundo”.

Debido a este crecimiento y accesibilidad, también la profesión de gestor de marcas personales está en ascenso. Un estudio realizado por Talwar y Haddock (2010) para el gobierno de Gran Bretaña pronostica que esta profesión crecerá en las dos próximas décadas debido a las tendencias económicas y sociales observadas por estos autores.

El auge que está viviendo el *personal branding*, pone de relieve la necesidad de realizar un análisis profundo desde el punto de vista académico especialmente si tenemos en cuenta el importante peso que ha tenido la literatura meramente divulgativa en su desarrollo. En este sentido, por parte de la comunidad científica la relevancia que ha ido adquiriendo el fenómeno y la generalización del mismo han convertido al *personal branding* en objeto de reflexión para autores como Shepherd (2005); Lair et al. (2005); Labrecque et al. (2011) o Ward y Yates (2012), entre otros.

Junto a estas visiones globales del fenómeno, cabe destacar los trabajos enfocados al análisis de la aplicación de estas técnicas a perfiles profesionales concretos, tales como estudiantes (Crebert, et al., 2004; Kawano, et al., 2012), consejeros delegados (Dutta, 2010), profesores (Brandabur, 2012), investigadores (Snodgrass y Brucks, 2004), etc. Sin embargo, no encontramos estudios desde el ámbito académico que busquen proponer y construir modelos con una solidez científica y metodológica suficiente de *personal branding*, algo que los autores divulgativos realizan habitualmente. Una carencia a la que el presente trabajo de investigación busca, en la medida de lo posible, dar respuesta.

Raíces: *branding*, marketing y comunicación corporativa.

En su artículo, Peters (1997) defendía que las personas deben gestionarse a sí mismas, siguiendo los mismos mecanismos que las empresas ponen en marcha para realizar sus actividades. Esto es lo que Shepherd (2005) identifica como “*life-as company*”, la concepción de la gestión de la vida como la de una organización, ya que aplica principios y estrategias de marketing, *branding* y

comunicación corporativa a las personas. Apoyando esta idea McNally y Speak (2003: 12) exponen:

Nosotros pensamos que para lograr el éxito, las personas pueden hacer lo mismo que hacen las empresas prósperas. Los principios que las empresas utilizan para “enseñar” a su clientes qué pueden esperar de sus productos y servicios, pueden tener adecuadas aplicaciones tanto en nuestra vida personal como en la profesional.

Por tanto, el *personal branding* tiene sus raíces en disciplinas corporativas como el propio *branding*, que le da nombre, además del marketing, la comunicación corporativa, etc. Esta circunstancia nos exige una comprensión de estos conceptos, junto con la propia definición de *personal branding*.

El *branding* y la marca

Si realizamos una revisión previa del término *branding*, De Salas (2002) apunta que el objetivo de esta disciplina es crear, construir y consolidar una marca. Por tanto, un concepto de *branding* que está estrechamente relacionado con el de marca [brand], ya que implica la gestión de la misma. Una marca que, según Rampersad (2009: 19), es “la expectativa, imagen y percepciones que se crean en la mente de los demás, cuando ven u oyen un nombre, producto o logo”. En esta línea, para McNally y Speak (2003: 14), “una marca es la percepción o emoción mantenida por un comprador o un posible comprador; que describe la experiencia de hacer negocios con una organización o de consumir productos o servicios”.

Aaker (2002), autor de referencia en materia de *branding*, va más allá, afirmando que una marca es una cualidad estratégica fundamental para el rendimiento a largo plazo de una organización y que, por tanto, es necesario saber manejar para generar valor, al que denomina *brand equity*. Dicho con otras palabras, para este autor, *brand equity* es un conjunto de atributos vinculados con la marca que se agrega al valor que ofrece una compañía, producto o servicio. De Salas (2002) apoya esta visión señalando que el objetivo del *branding* es generar *brand equity*. Un termino que, según esta autora, agrupa todo lo que significa y diferencia a una marca para los consumidores, como son sus atributos, símbolos, beneficios, connotaciones, etc.

Otro de los elementos clave en el *branding* es el ya clásico concepto de posicionamiento, difundido por Ries y Trout (1990,1993). Como apunta De Salas (2002: 13): “Siguen siendo válidos los cinco condicionamientos mentales del proceso de posicionamiento formulado por Ries y Trout: las mentes son limitadas, odian la confusión, son inseguras, no cambian, pueden perder el enfoque”. A lo que, De Salas (2002: 13) añade:

Derribar estas barreras es el principal objetivo de la comunicación empresarial mediante el diseño y la ejecución de una estrategia de comunicación que permita situar, posicionar, el producto, la marca, la empresa, la organización, etc., en la mente del público al que se dirige.

Respecto a esta idea posicionamiento, Álvarez (2012) apunta que asistimos a un cambio de enfoque en el que en lugar de configurar la marca en términos de mercado, se desarrolla desde la perspectiva del consumidor. Una evolución, que lidera la figura del

planificador estratégico o *planner*, que facilita una estrategia de comunicación cercana al lenguaje e intereses del consumidor.

La idea de *branding* alude en definitiva al proceso de construcción de marca, que parte de su función identificadora para convertirse en un concepto más complejo cuyo objetivo es diferenciar, posicionar y aportar valor. Algo que veremos como una constante en el *personal branding*.

Definición de *personal branding* y marca personal

Con la propuesta del *personal branding*, los conceptos de *branding* y marca pasan a ser algo no exclusivo de las compañías u organizaciones, para implantarse también en la gestión de las personas (Rampersad, 2009). Esto se debe a una concepción basada en la idea de que “las personas somos equiparables a las marcas en tanto que, como ellas, poseemos atributos, nos asociamos a determinados valores y ocupamos un posicionamiento en nuestro entorno” (Arques, 2012: 19).

Partiendo de esto, de manera similar al *branding*, para Pérez Ortega (2013) “el *Branding Personal* es el proceso para conseguir dejar tu marca personal”. Por su parte, Cantone (2010) define el *personal branding* como “la rama del marketing que se dedica a construir y optimizar nuestra marca personal con vistas a conseguir unos objetivos previamente establecidos por nosotros”. Para Jiménez-Morales (2014: 51) “el *personal branding* o marca personal es el resultado del proceso de creación, implementación y gestión de una marca que asume el nombre y/o apellido de una persona a partir de la cual se crea”. Por tanto, al igual que como veníamos en el

branding, el objeto de *personal branding* es la gestión de la marca, en este caso “marca personal”.

Un concepto, el de marca personal, que en castellano es usado por los autores para referirse al propio fenómeno –*personal branding*– y, de hecho, veremos la utilización de ambos términos a lo largo de la presente investigación. Sin embargo, es importante señalar que ambos conceptos son diferentes, ya que *personal branding* hace referencia al proceso de desarrollo y gestión, mientras que la marca personal es el objeto de este proceso. Como apunta Pérez Ortega (2013: 69), “una marca personal es la huella, el recuerdo, la percepción que generamos en los demás. El *Branding Personal* es el proceso para conseguir dejar tu marca personal”.

Continuando con el análisis de las definiciones, algunos autores ponen el énfasis en la diferenciación. Por ejemplo, Arruda (2003) considera que el *personal branding* es un proceso para clarificar y comunicar los elementos que hacen al profesional diferente y especial. Para autores como Hyatt (2010), estos elementos diferenciales deben estar basados en las fortalezas de las personas y no ser demasiado autopromocionales.

Siguiendo esta línea, apoyada en la diferenciación, Schawbel (2011: 22) apunta que:

La marca personal describe el proceso por el cual individuos y empresarios se diferencian y destacan entre la multitud, identificando y expresando su propuesta de valor único, ya sea profesional o personal, que después promocionan en distintas plataformas, con un mensaje y una imagen consistentes que les permiten alcanzar una meta específica. De este modo, los individuos pueden conseguir que se los reconozca cada vez

más como expertos en su terreno, labrarse una reputación y credibilidad, fomentar su carrera y mejorar la confianza es sí mismos.

Otros autores reflexionan sobre las actividades de comunicación y promoción de la marca personal. Así, Morgan (2011: 13) apunta que “*personal branding* is far more about substance than appearance [personal branding es mucho más sobre la substancia que sobre la apariencia]”, aunque considera que la comunicación de la misma es crítica al igual que Schawbel (2011). Es más, la comunicación y presentación a los demás es el elemento clave en la definición de *personal branding* para autores como Arda y Fernández (2012: 233) cuando afirman que, “marca personal, por definición, es el proceso de comercializarnos y presentarnos a los demás”.

Frente a estas definiciones, encontramos autores que ponen el énfasis en la percepción que se genera en los demás, algo que puede llegar a confundir la marca personal con el término de reputación personal, que veremos más adelante. Así, Pérez Ortega (2012: 38) expone que:

Una marca personal es la percepción que tiene nuestro entorno de aquellos atributos que nos hacen sobresalir, diferenciarnos y ser tenidos en cuenta por aquellos que necesitan de nuestros servicios. Descubrir nuestra marca personal es la mejor manera de sobrevivir en un entorno como el actual.

De manera similar, McNally y Speak (2003: 14) apuntan que “llevado al entorno personal su marca es una percepción o emoción, mantenida por otra persona que no sea usted, y que describe la experiencia total de tener una relación con usted”.

A modo de conclusión del análisis de las definiciones propuestas para *personal branding* y marca personal, podemos observar que no existe un consenso relativo a la mismas, y que incluso algunas propuestas pueden llevar a confusión. Esto puede ser debido a la novedad de los conceptos y a la limitada formalización de los mismos. No obstante, la mayoría de definiciones coinciden referirse al *personal branding* como un proceso que tiene sus orígenes en disciplinas propiamente organizacionales –como el propio *branding*– y cuyo objeto de gestión es la marca personal. Una marca personal que, de manera similar a las marcas tradicionales, implica el posicionamiento, la diferenciación y los valores –entre otros elementos– que una persona proyecta y construye en su entorno.

El *personal branding* frente al marketing personal y el *self-marketing*

Junto con la falta de consenso en su definición, un elemento que nos muestra la facilidad con la que diferentes autores participan y manejan las actividades relativas al *personal branding*, es la falta de consistencia en la terminología usada (Sherpherd, 2005). Este es caso de los conceptos de marketing personal y *self-marketing* [auto-marketing], estrechamente vinculados al de *personal branding*. Los tres términos hacen referencia a “la gestión de la personas”, con técnicas procedentes de disciplinas aplicadas y desarrolladas habitualmente en la gestión de empresas, instituciones y marcas. Sin embargo, los autores establecen matices que nos resultan útiles para distinguir estos términos de nuestro objeto de estudio, el *personal branding*.

Para comprender las implicaciones del marketing personal y el *self-marketing*, nos resulta útil realizar una breve revisión del concepto de marketing. Para la AMA, Asociación Americana de Marketing (2013), "Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large [El marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, proporcionar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general]". Según Kotler y Keller (2006: 6), "el Marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos".

Por su parte, Ferré (2003: 23) apunta que "Marketing es, ante todo, una filosofía que consiste en orientar todas las actividades de la empresa hacia el logro de la satisfacción de las necesidades del mercado final o consumidor". En definitiva, es una manera de gestionar la actividad comercial a través de una serie de herramientas propias. Una gestión que se hace imprescindible en determinadas circunstancias del mercado para garantizar la supervivencia y el éxito de la compañía, como la mayor oferta frente a la demanda o el crecimiento de la competitividad, según este autor.

De manera similar al marketing empresarial, las circunstancias cada vez más complejas del mercado laboral que analizábamos anteriormente, abren la posibilidad a dar respuesta a las necesidades y exigencias profesionales con técnicas de marketing. De esta manera, surge el marketing personal, que podemos entender como "la adaptación del marketing general a la realidad de la persona, que debe tener en cuenta las necesidades de su entorno, que es

cambiante por naturaleza, para poder alcanzar sus metas tanto personales como profesionales” (Ferré, 2003: 27).

A igual que los procesos que son propuestos por el *personal branding*, que analizaremos en el próximo apartado, Ferré (2003: 27) señala que:

Marketing personal consiste en, a partir de unos objetivos marcados de vida personal y/o profesional, elegir las estrategias y herramientas más adecuadas para mejor conseguir estos objetivos teniendo en cuenta la realidad de las personas que conviven con nosotros a nivel de relación y en muchas ocasiones en competencia, y todo ello dentro de un entorno cambiante.

Junto al concepto de marketing personal, se ha utilizado el término *self-marketing* [auto marketing] para agrupar la variedad de actividades, inspiradas en el marketing empresarial, llevadas a cabo por las personas, para darse a conocer en el mercado con objetivos fundamentalmente profesionales, tal y como apunta Shepherd (2005). Como en el caso del *personal branding*, en opinión de este autor, el *self-marketing* es un negocio creciente para el conjunto de autores que trabajan en aconsejar, mostrar y defender las virtudes de estas disciplinas para cualquier empleado.

Finalmente, otro de los términos cercanos al de *personal branding* utilizados habitualmente es el de *self-promotion* o autopromoción. Un concepto que para Ward y Yates (2012) está vinculado al término *impression management* [gestión de las impresiones], analizado por Proost, Schreurs, Witte y Derous (2010). Según Schlenker y Pontari (2000), el *impression management* se refiere a la gestión de la información que ofrecemos a los demás con

el objetivo de alinear la imagen que generamos en los demás con las propias metas personales y sociales (Proost et al., 2010). Las técnicas de *impression management* están habitualmente dirigidas a la búsqueda de aceptación y, especialmente, a la autopromoción, según estos autores. Así, las actividades de *self-promotion* o autopromoción pueden ayudar a los profesionales a desarrollar su carrera profesional, mejorar su visibilidad, credibilidad y capacidad de influencia, así como aumentar sus motivaciones profesionales adquiriendo nuevas capacidades (Ward y Yates, 2012). Volveremos a tratar el concepto de *self-promotion* y gestión de la impresión más adelante, pero será desde la perspectiva de las implicaciones del auge de los medios sociales en la marca personal.

***Personal branding* y reputación personal**

Otro de los conceptos clave cercanos al de *personal branding* es el de reputación personal. Al igual que en los términos que hemos revisado, como *personal branding*, marketing personal o *self-marketing*, resulta útil realizar un recorrido previo al concepto de reputación corporativa del que procede.

En primer lugar, la Real Academia Española de la Lengua (2014) nos proporciona dos acepciones del término *reputación* que nos acercan a la comprensión del concepto *reputación corporativa*, definiéndolo como “opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” y “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”. Para Arqués (2012), estos dos significados hacen referencia a los elementos clave del concepto, que la reputación es una opinión vinculada al prestigio y que consiste en una mirada externa sobre el sujeto.

Por su parte Del Pino, Castelló y Ramos-Soler (2013: 205) destacan que:

La reputación es una construcción social que se crea a partir de las percepciones y valoraciones que los individuos tienen de manera colectiva a propósito de una persona, organismo, empresa, etc. De ahí que la reputación no esté bajo el control absoluto ni dependa de la persona o institución que es objeto de ella, aunque sí se pueda gestionar en la medida en que se construyan de manera adecuada esas percepciones a partir de hechos relevantes para la opinión individual o colectiva.

Centrándonos en la reputación corporativa, Fombrun (1997) la vincula con los *stakeholders*, al definirla como “la representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*” (citado en Villafañe, 2004: 25). Junto a esta visión, para Villafañe (2004: 27), “la imagen y la reputación (corporativa) configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura y fondo, el *background* sobre el que se proyecta la figura”. Este autor, aporta una concepción vinculada estrechamente al consumidor y a los valores de la marca:

La reputación de marca es la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en esta valores funcionales, sociales y de autoexpresión de su personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella. (Villafañe, 2004: 46)

Según el Foro de Reputación Corporativa, representante español del Reputation Institute:

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relacionan tanto internos como externos, es decir, el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos (citado en Del Pino et al., 2013: 205).

En línea con la definición de reputación corporativa, esta percepción o representación cognoscitiva por parte de los públicos es para diversos autores de *personal branding* el elemento clave en la definición del concepto de reputación personal y su diferenciación con el de marca personal. Según Arqués (2012: 16):

Es importante señalar que marca personal no es igual a reputación. Mi marca personal se basa en los valores que yo percibo en mí y en la manera como creo que debo transmitirlos. Mi reputación depende de lo que los otros piensen de mí. Mi marca está en mis manos; mi reputación, no. Sin embargo, puedo influenciar esta comunicando adecuadamente mi marca.

Para Arqués (2012), la reputación personal responde a una “mirada externa” de la marca personal, a la visión que los demás tienen de nosotros. Por su parte, Pérez Ortega (2013) considera clave la diferencia entre el posicionamiento, o marca personal que desea la persona, y la percepción que los demás tienen de la misma, la reputación, considerando que debe ser mínima si se realiza una gestión adecuada de la estrategia de *personal branding*.

Una reputación personal que se construye, por tanto, con las interacciones del individuo con el resto de personas y también a través de los medios de comunicación digitales, mediante tres mecanismos:

El primero es nuestra 'huella o rastro digital'. El segundo mecanismo es nuestra contribución al proceso de comunicación y la valoración que hacen del mismo los demás miembros de la red. El tercer mecanismo de construcción de confianza es el nivel de recomendación directa del desconocido por parte de otros miembros de la red de comunicación (Núñez, 2011: 120).

Como uno de los principales objetivos del presente trabajo de investigación, profundizaremos en futuros apartados en el impacto que los medios de comunicación digital y social tienen en la configuración de nuestra identidad, marca y reputación personal. Pero antes, realizaremos un análisis relativo a las principales implicaciones del fenómeno del *personal branding*.

2.4. Implicaciones del *personal branding* y críticas al concepto

Ante la popularización y generalización del fenómeno del *personal branding*, nos encontramos diferentes posturas sobre las implicaciones de este fenómeno. Por un lado, enfoques positivos que ponen de relieve la utilidad y obligatoriedad de la gestión de la marca personal. Junto a esto, es habitual el debate relativo al impacto de este concepto en la gestión de los recursos humanos. Por otro lado, hallamos reflexiones críticas de algunos autores respecto al alcance social del *personal branding*.

Universalidad: Todos tenemos una marca personal

Uno de los argumentos más comunes de los autores de *personal branding* a la hora de defender la necesidad de realizar esta gestión es que todas las personas disponemos previamente de una marca personal, o lo que denomina Peters (2005) “signo de distinción”. Por tanto, todos tenemos la capacidad de gestionar y promocionar esta marca propia, algo que para Peters (1997) debe ser nuestra principal labor en el ámbito profesional.

En esta línea, Rampersad (2009) enfatiza que a pesar de no ser inicialmente conscientes del hecho de poseer una marca personal, podemos aprovecharlo y realizar una gestión efectiva, estratégica y coherente de la comunicación que hacemos dirigida a los demás. No obstante, las motivaciones de esta gestión pueden no ser solo profesionales, yendo desde la creación de lazos sociales o sentimentales (*dating*), hasta simplemente representar una manera más de autoexpresión (Shepherd, 2005).

Esta postura, la de considerar que todos poseemos una marca personal, se está extendiendo en la medida en la que evolucionamos de una comunicación interpersonal a una comunicación de masas e indefinida a través de los medios sociales, en la que nos vemos obligados a destacar entre los demás si queremos ser escuchados (Arda y Fernández, 2012). Este concepto de identidad digital a través de los medios sociales será algo en lo que profundizaremos en posteriores capítulos.

Responsabilidad: Si no lo haces tú, otros lo harán

A partir de estos argumentos, otro elemento común en los autores de *personal branding* es la necesidad y responsabilidad de gestionar la propia marca personal. Es decir, una actividad que se considera obligatoria en opinión de los autores (Shepherd, 2005). En este sentido, Peters (2005:18-19) enfatiza, “¡Tiene que hacerlo! Al fin: ¡Es la revolución de los trabajadores de oficina!”, y añade que, “Estamos en un nuevo milenio. No puede usted quedarse parado”. Por su parte, Arruda (2003) considera que el *personal branding* está convirtiéndose en un mecanismo inexcusable para alcanzar el éxito profesional.

Marshall Goldsmith (en Rampersad, 2009: 9) apunta que “en un mundo en el que los trabajadores del conocimiento son la clave para el valor de la mayoría de las empresas, la gestión de la marca personal reviste de una importancia crítica”. En esta línea, Rampersad (2009: 16) afirma que “en los momentos en los que hay crisis financiera, debes ser independiente y convertirte en el director de tu propia vida y redefinirte para crear y atraer nuevas oportunidades creativas”, algo que según el autor, se puede llevar a cabo con el *personal branding*.

La obligatoriedad está también apoyada en la amenaza de que si el individuo no toma el control de su marca personal, el resto de personas tendrán la oportunidad y el poder para configurarla (Labrecque et al., 2011). De igual manera Kaputa (2012) considera que si uno mismo no se hace responsable de gestionar su propia marca, serán los demás los que la definan sin el control de esa persona. Una idea apoyada de modo muy similar también por autores como Pérez Ortega (2012).

Utilidad: Beneficios del *personal branding*

Junto con los argumentos ya expuestos de responsabilidad y universalidad de la marca personal, otro elemento común que identificamos en los autores del campo del *personal branding* es la defensa encarnizada de los beneficios que implica la gestión adecuada de esta marca para el desarrollo profesional.

Por ejemplo, para Rampersad (2009) gestionar adecuadamente la propia marca personal influye de manera positiva en la percepción por parte de los demás, lo que permite a los profesionales crecer y destacar como profesional respecto a su competencia. Junto a este impacto positivo, Rampersad (2009: 21-22) enumera otras ventajas:

- Estimula las percepciones significativas sobre los valores y las cualidades que representas.
- Dices a los demás: Quién eres, qué haces, qué te hace distinto, cómo puedes crear valor para ellos y qué pueden esperar cuando tratan contigo.
- Influye en cómo te perciben los demás.
- Crea expectativas en la mente de otras personas sobre qué conseguirán cuando trabajen contigo.
- Crea una identidad a tu alrededor que facilita que recuerden quién eres.
- Hace que tus clientes en potencia te vean como la única solución a su problema.
- Te coloca por encima de la competencia y hace que seas único y mejor que tu competencia en el mercado.

Además de estas posibilidades, una utilidad destacada por varios autores es la de diferenciación frente a los que consideran competidores, es decir, el conjunto de profesionales con un perfil

similar. En esta línea, Arqués (2012) considera que en mercado laboral actual, marcado por la inestabilidad y la competitividad, es fundamental utilizar la gestión de la marca personal para diferenciarnos ante lo que podemos considerar nuestro público objetivo. Por su parte, Arruda (2003) afirma que el *personal branding* es un instrumento diferenciador en un mercado laboral cada vez más competitivo, por lo tanto, construir una marca personal nos permitirá destacar en este entorno.

Otro de los beneficios más destacados a la hora de aplicar el *personal branding* a empleados, es la posibilidad de destacar en el seno de la organización de la que forman parte. En este sentido, Morgan (2011) considera que los empleados que construyen su propia marca tienen la posibilidad de mejorar su capacidad de influencia y decisión dentro de sus compañías.

Marca personal y gestión de los recursos humanos

Con la extensión del movimiento del *personal branding*, otro de los objetos de debate y análisis más habituales que nos encontramos son los nuevos retos de la gestión de los recursos humanos de las organizaciones ante este fenómeno.

En este sentido, existen riesgos en la convivencia de las marcas de la organización y el empleado. En primer lugar, según Polo y Polo (2012), se puede producir un conflicto si marcas personales fuertes eclipsan a la marca de la compañía produciendo un impacto negativo en el equipo humano. Por otra parte, en opinión de estos autores, pueden surgir dificultades a la hora de gestionar la movilidad de trabajadores con marcas personales fuertes entre empresas. Siguiendo esta línea, Shepherd (2005) enfatiza que es

común que se puedan producir tensiones entre los empleados de una compañía a la hora de promocionarse a ellos mismos frente a su papel de representar a una organización.

En opinión de Peters (1997), es necesario que las marcas de ambos, empleado y organización, estén alineadas para que puedan beneficiarse de las posibles sinergias. Por su parte, Kaputa (2012) aboga por que el propio empleado sitúe a la gestión de su marca personal como prioridad frente a la de la organización.

A pesar de las posibles tensiones, algunos autores defienden como algo positivo para una compañía la apuesta por el *personal branding* en algunos de sus empleados. Según Kotler y Keller, (2006), la marca personal de los empleados puede ser considerada un trabajo indirecto de las funciones del marketing interno de la compañía con el objetivo de ofrecer y comunicar un valor añadido para sus clientes.

Para Vosloban (2012), cuantos más empleados destaquen, más beneficiada se verá la compañía gracias a una mayor diferenciación de sus competidores y una construcción de reputación en el potencial consumidor. A lo que añade que los empleados preocupados por desarrollar un marca personal fuerte serán más competitivos y rendirán mejor, impulsando la marca de la empresa de forma significativa.

Por su parte, Schweitzer y Lyon (2008) opinan que es crucial la creación de relaciones de alto valor entre empleados y compañía; para ello, es necesario identificar los empleados que potencialmente pueden aportar un mayor valor a la organización en la consecución de sus objetivos y realizar actuaciones en consecuencia (citado en Vosloban, 2012). Junto a esto, cabe destacar la opinión de Pringle

(2004), que apunta que existen empleados que se unen a marcas reconocidas con el objetivo de potenciar aún más su marca personal.

Respecto a las relaciones entre marca personal y gestión de los recursos humanos, algunos autores como Pérez Ortega y Marcos (2007) van más allá, apostando por una transformación profunda del rol de los recursos humanos de las compañías. Para estos autores, debido a los cambios en el mercado laboral y en la gestión de las personas, las técnicas y procedimientos usados habitualmente por la función de recursos humanos de las organizaciones están obsoletos. En palabras de Pérez Ortega y Marcos (2007: 94), en un entorno marcado por el *personal branding*, “los responsables de RR. HH. (...) han de ser ‘Personal Brand Managers’ internos y externos. (...). Eso implica que han de favorecer, potenciar y valorar a aquellos emprendedores que aporten más a la organización”.

Críticas al *personal branding*

En el campo académico encontramos autores como Shepherd (2005), Lair et al. (2005) o Hearn (2008) que han reflexionado sobre las posibles limitaciones, las implicaciones éticas, y los efectos negativos de orden técnico y sociológico que supone para los profesionales realizar un trabajo de gestión de la marca personal.

Por ejemplo, Shepherd (2005) evalúa las posibles consecuencias negativas de este fenómeno, entre las que destaca que la marca personal, a diferencia de la marca corporativa, no responde a las necesidades del mercado –demanda–, sino a los intereses y fortalezas de las personas. Este autor también señala otros efectos, como los posibles conflictos entre marca personal y corporativa o el excesivo foco que ponen los autores en que los

profesionales realicen una única propuesta de valor, sin tener en consideración sus diversos roles personales.

Junto a esto, Shepherd (2005) pone en tela de juicio varios asuntos afines. En primer lugar, la eficacia del *personal branding* en comparación con las altas expectativas que los autores crean alrededor de la marca personal. Junto a esto, critica la apuesta por la visibilidad en un entorno de competencia creciente, el excesivo compromiso que exige a las personas y, finalmente, el fuerte enfoque individualista que en su opinión implica el *personal branding*, ya que no tiene en cuenta las posibilidades de las personas como integrantes de un grupo.

Por su parte, Lair et al. (2005) también aportan una visión crítica con diversos enfoques. En primer lugar, consideran que el *personal branding*, frente al género de autoayuda –con el que según estos autores comparte raíces–, se centra en “*auto empaquetarse*” en función de los elementos personales, en lugar de focalizarse en la mejora y el crecimiento personal. En segundo lugar, en opinión de estos autores, el *personal branding* es una extensión de la cultura individualista americana, ya que la naturaleza individualista de este fenómeno conecta perfectamente con la cultura americana y la economía neoliberal. Es más, para estos autores, el paso de *branding* empresarial a *personal branding* no sorprende considerando que, de alguna manera, supone el último hito del “matrimonio” entre la cultura del individualismo norteamericano y la cultura del marketing. En tercer lugar, consideran que, lejos de plantear una mirada crítica, acepta problemas sociales actuales, como el trabajo en exceso y la erosión de las relaciones personales. Por último, de acuerdo con estos autores, el *personal branding* no toma en consideración las diferentes necesidades que pueden surgir en función del sexo, edad o raza de los individuos.

En el caso de Hearn (2008: 213), esta autora apunta que “the branded self is one of the more cynical products of the era of the flexible personality: a form of self-presentation singularly focused on attracting attention and acquiring cultural and monetary value [la gestión de la propia marca es uno de los productos más cínicos de la era de la personalidad flexible: una forma de autopresentación singularmente enfocada en atraer la atención y la obtención de valor]”. Además, considera que el *personal branding* ilustra cómo el ámbito corporativo se ha extendido a todas las áreas de la vida humana, incluso a su ámbito más privado, como un nuevo ejemplo del éxito del neoliberalismo.

2.5. Hacia un modelo de *personal branding*

Uno de los principales objetivos del presente trabajo de investigación es poner de relieve la necesidad de realizar un planteamiento estratégico completo en cualquier proceso de *personal branding* en medios sociales. Una estrategia que debería implicar una serie de fases previas a la propia promoción y comunicación de la marca personal. Para cumplir este propósito, resulta necesario profundizar en las fases propuestas por los modelos más notorios de configuración y comunicación de la marca personal. Modelos que, como veremos, poseen numerosas similitudes de las que partiremos para construir una propuesta para la gestión eficaz de la marca personal en los medios sociales.

Junto con la definición de las fases estratégicas, otra de las intenciones de nuestra investigación es establecer los factores de éxito que complementen el modelo. Para esta labor, resulta también ineludible realizar una revisión de los elementos que subrayan como esenciales los autores del ámbito del *personal branding*.

2.5.1. Modelos de los principales autores

El *personal branding* es un concepto elaborado, en su mayor parte, a través de la aportación de numerosos autores gracias a su labor profesional: libros, artículos, páginas web, consultoría, etc. Ante la gran cantidad de autores pertenecientes a este ámbito, tanto a nivel internacional como nacional, hemos realizado una selección para posibilitar el análisis, atendiendo a un criterio de relevancia e impacto, es decir, realizaremos un repaso cronológico por los autores con mayor notoriedad e influencia en este ámbito.

Propuesta de Peters (1999)

Como apuntábamos previamente, Tom Peters es considerado el pionero del concepto de *personal branding* gracias a su artículo publicado en la revista Fast Company en 1997. Posteriormente, Peters desarrolló su propuesta de modelo de gestión de esta marca personal, gracias a su libro *50 Claves para hacer de usted una Marca*, publicado en Estados Unidos en 1999 y en 2005 en España.

Si realizamos una revisión del planteamiento que propone este autor, veremos que el primer paso necesario es realizar un análisis personal profundo del propio perfil profesional. Según Peters (2005) es ineludible partir de una evaluación personal, profundizar en los elementos que nos hacen destacar profesionalmente, para conocer así nuestro “posicionamiento” y “esencia” personal.

A partir de este análisis, propone que los individuos elaboren un proceso de “empaquetado” y posicionamiento similares al de los productos y las marcas corporativas. Un proceso en el que tener en

cuenta los conocimientos, rasgos personales, elementos diferenciadores, competidores, etc.

A partir de estas fases previas establece como siguiente paso la necesidad de comunicar esta marca personal en el entorno con el objetivo de destacar entre los competidores. Para ello, el autor propone diferentes actividades basándose en la idea de afrontar la carrera profesional, como la gestión de una compañía, lo que denomina “You S.A.” [Tú S.A.]. Entre las técnicas que el autor propone están la comunicación, las relaciones públicas, las actividades de promoción, el cuidado de la imagen y el diseño, la innovación continua o las actividades en Internet. Vemos aquí una clara transferencia de conocimientos originales de disciplinas organizacionales a la gestión de las personas.

A pesar de que la propuesta de Peters (2005) no constituye un modelo de gestión de la marca personal completo, servirá de base para las fórmulas posteriormente desarrolladas por los autores como McNally y Speak (2003) o Rampersad (2009). Por otra parte, el lenguaje directo y de llamada a la acción que utiliza se convertirá en un elemento característico de las obras divulgativas pertenecientes al *personal branding*.

Modelo de McNally y Speak (2003)

En su libro *Sea su propia marca, destacando entre la multitud*, McNally y Speak (2013) proponen un modelo de gestión de *personal branding* marcado por el foco que ponen en las relaciones, ya que, según estos autores, no se puede lograr el éxito profesional en solitario. En esta línea, McNally y Speak (2003: 17) afirman que es importante la perspectiva cualitativa de estas relaciones:

Las relaciones tienen emociones del corazón –atributos intangibles que no pueden medirse–. (...) En la vida, como en los negocios, las relaciones que tienen mayor valor y poder son aquellas en las que predominan las emociones positivas. (...) Por tanto, no es extraño que las mejores marcas, tanto si son personales como si son de productos, trasciendan lo cuantificable para evocar emociones intensas, emociones especialmente positivas.

Como observaremos también en otros autores, el proceso planteado por McNally y Speak (2003) parte de un análisis interno y externo, tanto del perfil, como de las circunstancias del profesional. Fruto de este análisis plantean una siguiente fase, también previa al desarrollo de una marca personal, marcada por la reflexión personal en busca de factores como la *diferenciación* y la *autenticidad*. Para ello consideran necesario la definición del *propósito* –idea similar a la de misión–, *visión* y *valores personales*.

Un tercer paso de este modelo es la configuración de lo que denominan “dimensiones de marca personal” (figura 2.1.), conformado por *competencias*, *estándares* y *estilo*. La dimensión *competencias* agrupa las capacidades que el sujeto posee para satisfacer las necesidades de los demás. Por su parte, los *estándares* de marca son los niveles de rendimiento que el individuo está dispuesto a aportar. Finalmente, la dimensión *estilo* hace referencia a la manera de comunicarse y relacionarse de la persona.

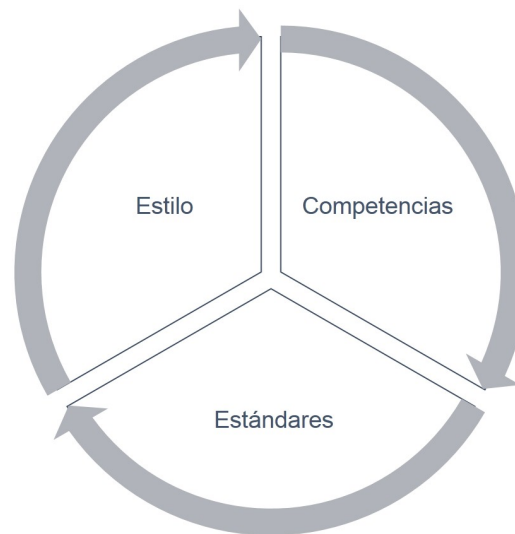


Figura 2.1. Dimensiones de la marca personal

Fuente: Adaptado de McNally, D. & Speak, K. D. (2003). *Sea su propia marca, destacando entre la multitud* (p. 30). Barcelona, España: Gestión 2000.

De acuerdo con McNally y Speak (2003), la combinación de estas tres dimensiones (*competencias, estándares y estilo*) crea una imagen de marca distintiva y relevante en los demás. Para estos autores, aportar valor a las personas, especialmente a los que conforman nuestro público objetivo, es un aspecto necesario para tener una marca personal exitosa, factor denominado *relevancia*. Por eso consideran elemental conocer a este público objetivo de cara a los siguientes pasos de su modelo.

A partir de este proceso, proponen la realización de un plan de acción de marca personal, como cuarta fase, formado por un conjunto de tácticas que posibiliten la consecución de unos objetivos fijados y partiendo de las fases anteriormente descritas. Un plan de acción que debe estar marcado por la búsqueda de diferenciación y el refuerzo de la autenticidad –factores sobre los que profundizaremos más adelante–.

Como fase final de su modelo, consideran crucial la medición del proceso y de las actividades con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos y valorar qué elementos están funcionando o fallando. En esta fase de evaluación los autores insisten en la necesidad de buscar la consistencia como un factor clave.

El modelo McNally y Speak (2003), a pesar de su sencillez, destaca por ser uno de los primeros modelos completos de gestión de la marca personal. Por otra parte, junto con el análisis que planteaba Peters (1999), estos autores destacan la necesidad previa de plantear unos objetivos y metas personales –propósito, visión y valores personales–, algo que se convertirá en algo habitual en los modelos que surgirán posteriormente.

Modelo de *branding* personal auténtico de Rampersad (2009)

Con la evolución del fenómeno, los modelos que van surgiendo son más complejos y completos. Uno de los más notorios es el propuesto por Rampersad (2009). Bajo el nombre de *Modelo de personal branding auténtico*, este autor exalta el rol de la *autenticidad* en el proceso de *personal branding*. Por otro lado, como podemos observar en la figura 2.2., la propuesta de este autor supone un proceso cíclico de configuración de la marca personal a través de cuatro fases delimitadas. Un modelo de *personal branding* donde el análisis y la reflexión previa tienen un papel crucial en la configuración de la marca personal.

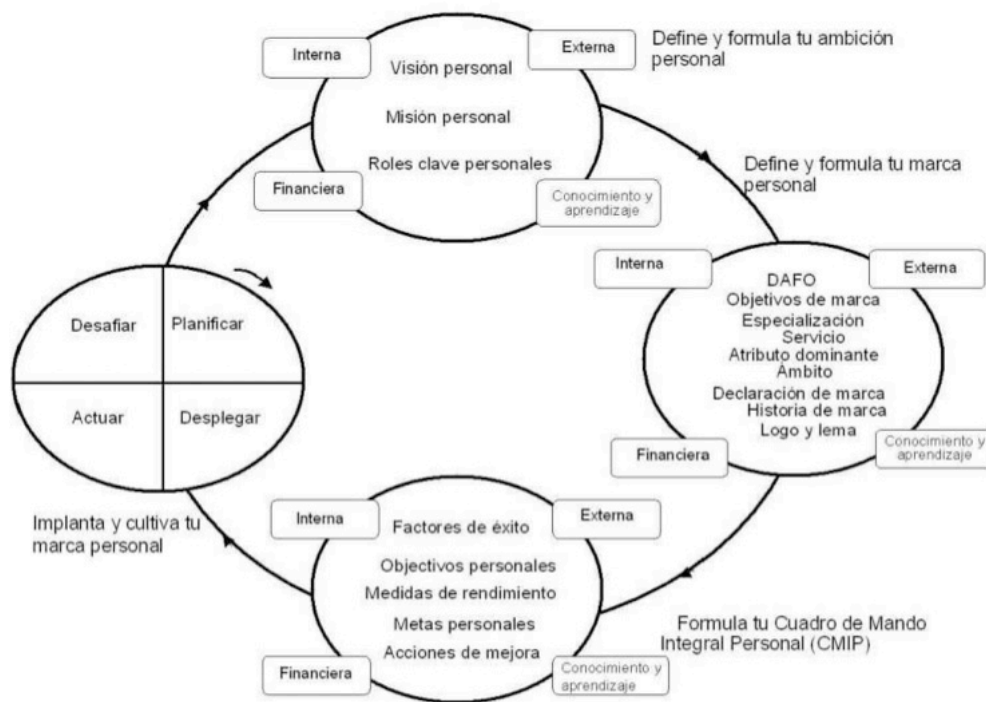


Figura 2.2. Modelo de *personal branding* auténtico I

Fuente: Rampersad, H. (2009). *Tu marca personal* (p. 27). Madrid, España: Acción Empresarial.

Según este modelo, la primera fase implica un trabajo de reflexión para definir la *visión*, la *misión* y los *roles personales*. En palabras de Rampersad (2009: 40):

La misión personal está destinada a *ser* (es una expresión de lo que quieres) y la visión personal radica en *llegar a ser*. La visión personal te motiva, tu misión personal te inspira y los roles clave personales guían tu relación con los demás.

Como resultado de este proceso, podremos precisar lo que el autor denomina *ambición personal*, un paso previo a la definición de la marca. Así Rampersad (2009: 40) destaca que “tu ambición personal implica tu sueño (visión), identidad (misión) y roles clave en la vida”.

La segunda fase del modelo de Rampersad (2009: 91) está orientada a “definir y formular una identidad de marca personal sostenible, fuerte, auténtica, consecuente y memorable que esté en armonía con tu ambición personal”. Para ello, según este autor, en esta fase es necesario examinar las *fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades* personales –análisis DAFO–, donde resulta fundamental la búsqueda de los factores de especialización y diferenciación:

Tras haber definido los objetivos de la marca personal, debes determinar tu especialización, tu conocimiento experto, conocer tu nicho, ámbito y especialidad y concentrarte en tu área de especialización. Debes ser preciso y centrarte en un único talento o habilidad esencial (Rampersad, 2009: 98).

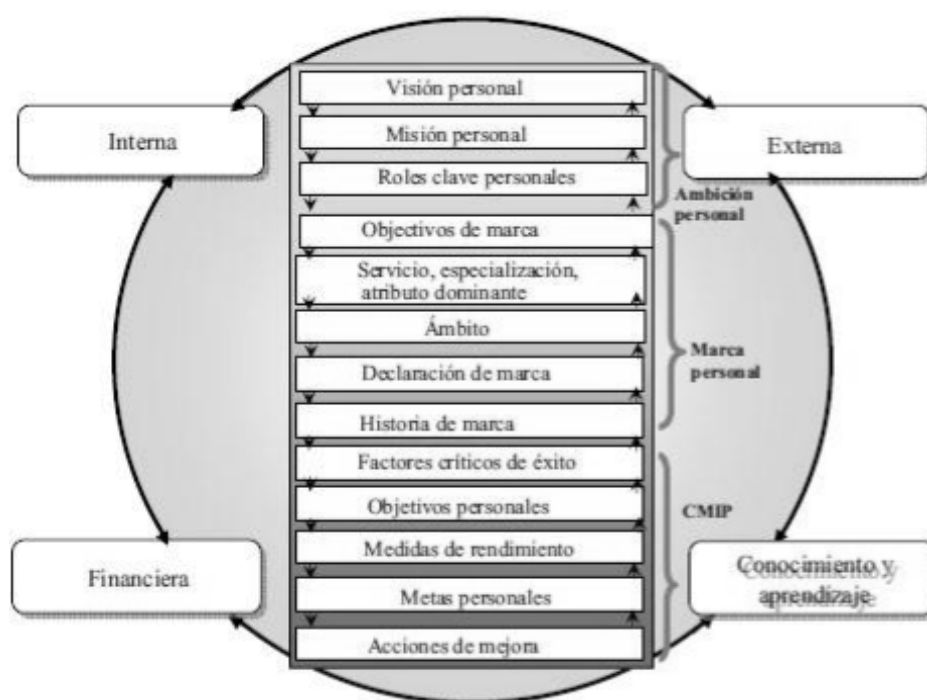


Figura 2.3. Modelo de *personal branding* auténtico II

Fuente: Rampersad, H. (2009). *Tu marca personal* (p. 33). Madrid, España: Acción Empresarial.

Una vez definida la *ambición personal*, realizado un análisis y formulada la marca personal, pasamos a la tercera fase del proceso propuesto por Rampersad (2009), donde se deben reflejar los objetivos personales en función de los *factores críticos para el éxito* y las *acciones de mejora personal* para apoyar la consecución de las metas personales. Esto debe reflejarse en lo que el autor denomina *CMIP –Cuadro de Mando Integral Personal–*, que incluye los *factores críticos de éxito personales* que están vinculados con la *ambición personal*, la marca personal, las medidas de rendimiento, los objetivos y las acciones de mejora personal que observamos en la figura 2.3.

Las tres primeras fases del modelo implican a su vez contemplar el proceso desde cuatro perspectivas de forma continua: *elementos internos* –capacidades, circunstancias personales, etc.–, *externos* –competencia, mercado laboral, etc.–, financieros –recursos económicos– y conocimientos y aprendizaje (figuras 2.2. y 2.3.).

En la cuarta fase de su modelo el autor plantea la puesta en marcha de actividades de implantación y comunicación de la marca personal que funcionan también de manera cíclica (figura 2.2.) y que suponen las siguientes tareas: realización de un plan de acción, despliegue del mismo, ejecución de las acciones de comunicación y aplicación de marca personal necesarias y, por último, el planteamiento de nuevos desafíos, ciclo que en su conjunto el autor denomina *PDAD* (Planificar-Desplegar-Actuar-Desafiar).

Finalmente, cabe destacar que este modelo está concebido en su globalidad como un proceso cíclico, al plantear una retroalimentación que pondría en marcha de nuevo cada una de las fases a partir de los resultados obtenidos en la cuarta etapa orientada a la medición.

El modelo de Rampersad (2009) sobresale por ser uno de los más complejos y, por tanto, difíciles de aplicar. Sin embargo, su foco en los objetivos, la identidad de la persona, implican una búsqueda de la autenticidad. Un factor que será primordial para la mayoría de autores. Por otra parte, frente a las que surgirán posteriormente –como la de Schawbel (2011)– esta propuesta no le otorga suficiente peso a la actividad digital.

Modelo de Schawbel (2011)

Schawbel (2011), en su libro *Yo 2.0*, realiza una propuesta de *personal branding* muy enfocada al aprovechamiento de los medios sociales. No obstante, al igual que el resto de autores analizados, propone un proceso de trabajo previo en el que basar las actividades de comunicación y promoción de la marca personal. Resumido por el propio Schawbel (2011: 110), su modelo consiste en “un proceso en cuatro pasos que le ayudará a descubrir, crear, comunicar y mantener su marca personal para desarrollar una carrera próspera”.

El primer punto en el modelo de este autor supone *definir*, es decir, descubrir los elementos personales que ayudarán al profesional a diferenciarse para, a partir de ahí, desarrollar las actitudes adecuadas. Dentro de este primer paso, este autor considera esencial plantearse unos objetivos, ya que “al definir sus objetivos está planteando algo con lo que medir su éxito” (Schawbel, 2011: 141). Además, como parte de esta definición señala tres elementos clave para el desarrollo eficaz de una marca personal:

1. Una exposición sólida de su valor personal. (...) La exposición de su valor personal es lo que le representa. Es su propuesta de valor.

2. Un plan para distinguir su marca de la de la competencia.
3. Un plan de marketing consolidado. (Schawbel, 2011: 125-139).

Dicho *plan de marketing personal* requerirá las siguientes tareas: “análisis situacional, análisis de la audiencia, análisis DAFO personal, análisis de la competencia, estrategia de marketing y plan de presupuesto y acción” (Schawbel, 2011: 143).

El denominado *análisis situacional* implica la definición de cuatro elementos: misión, visión, valores y marca personal, que según este autor debería referirse a la especialidad del profesional y a la audiencia a la que va dirigida –*análisis de la audiencia*–. También como parte del *plan marketing personal* y al igual que otros autores, propone realizar un análisis DAFO personal y un análisis de la competencia, para aprender de los principales competidores. Por otro lado, plantea una estrategia de marketing basada en lo que Schawbel (2011) denomina las 4 Ps del marketing personal (*Persona, Posicionamiento, Precio y Promoción*), junto con una definición del presupuesto –si fuera necesario invertir en acciones– y del plan futuro de acción.

Como segunda fase de su modelo, propone *crear*, es decir, seleccionar y recopilar un conjunto de herramientas y técnicas de marketing que podrán ser utilizadas posteriormente. En su conjunto, las dos primeras fases del proceso implican una labor de reflexión, la definición de una serie objetivos, un análisis detallado de elementos como el perfil profesional, el entorno, la competencia y el público objetivo, así como, la preparación, organización y planificación de las futuras acciones de marca personal. Una vez superado este proceso previo, establece como tercera fase la promoción de la marca

personal a través de diferentes medios, herramientas y actividades, que agrupa bajo el nombre de *comunicar*.

Finalmente, en su modelo Schawbel (2011) propone un último paso que con el termino *mantener* y de manera similar a otros autores, establece la necesidad de seguir un control constante de las actividades para lograr que la reputación personal protegida y cuidada. Un control que modificaría todo el proceso en función de los resultados obtenidos.

La propuesta de Schawbel (2011) se distingue por la relevancia que otorga a la comunicación de la marca personal a través de los medios digitales, debido a todas las posibilidades que estos ofrecen estas plataformas a los usuarios. Un modelo que destaca por su pragmatismo y su accesibilidad para cualquier profesional.

Modelo ADN de Pérez Ortega (2012)

El quinto modelo que consideramos importante repasar, es el propuesto por Pérez Ortega (2012). Bajo la denominación de Modelo ADN (figura 2.4.), este autor, propone un proceso de *personal branding* dividido en tres grandes fases: “A –Análisis, atributos, autenticidad–, D –Diferenciación– y N –Notoriedad–” (Pérez Ortega, 2012: 103).

| Marca Personal / Personal Branding | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|--|---|---|---|---|--------------------|
| Ser elegido | | | | | | | | | |
| Análisis / Atributos / Autenticidad Autenticidad Soy útil | | | | Diferenciación Soy distinto | | Notoriedad Soy visible | | | |
| Qué | Por qué | Elementos | Estructura | Emoción | Evidencias | Entorno | Escaparate | Estrategia | Control |
| Objetivo Misión Visión | Motivación | Conocimiento Habilidades Talento Hábitos | Recursos DAFO | Valores Creencias Conciencia Responsabilidad Limitaciones | Feedback Pilares | Mercado Clientes Competencia Socios | Mix Personal Comunicación Imagen Otras herramientas | Plan | Cuadro de mando |
| Autenticidad Especialización Credibilidad Claridad | | Liderazgo Persistencia Visibilidad Unidad o personalidad Actitud Positiva | | Competencia Estándares Estilo | | Diferenciación Relevancia Consistencia | | | |
| + | Cambio Compromiso Flexibilidad Motivación | Control Creatividad Desarrollo Asertividad | Calidad Eficacia Estructura Fidelización | Imagen Iniciativa Integridad Independencia Posicionamiento | Prestigio Atracción Confianza Credibilidad Influencia | Reconocimiento Relaciones Reputación Valor | | Seguridad Simplicidad Talento Tiempo | |
| — | Manipulación | | Incertidumbre | | Presión | | Homogeneidad | | |
| Aumenta tu valor | | | | | | | | | |

2.4. Modelo ADN

Fuente: Pérez Ortega, A. (2012). Marca Personal (2a. ed.) (p. 77). Madrid, España: ESIC Editorial.

La primera etapa del modelo supone la realización de una *reflexión personal* junto con una *evaluación* interna y del entorno del perfil profesional. Esta fase implica la definición de unos *objetivos personales*, así como el establecimiento de una *misión y visión* propia. Junto a esto se incluye en este paso una identificación de las motivaciones personales para emprender este proceso y un análisis profundo de lo que denomina *elementos y estructura*. Bajo el término *elementos*, el autor engloba la evaluación de los conocimientos, habilidades, talentos y hábitos personales y un análisis DAFO del perfil profesional –centrando en las fortalezas–. Por otra parte, con *estructura* se refiere a la identificación de los recursos disponibles. Esta primera fase debe estar marcada por la búsqueda de *autenticidad*:

Debemos entender y asumir que una marca personal no es una forma de ponernos una máscara o de dar una imagen distorsionada de nosotros mismos. El *personal branding* pretende ayudarnos a descubrir y sacar lo que ya existe en nosotros (Pérez Ortega, 2012: 157).

En la segunda etapa de su propuesta de modelo, el autor se centra en la configuración de la marca personal con el propósito de fortalecer fundamentalmente el factor de diferenciación. Para ello, propone evaluar los resultados obtenidos en la primera etapa del proceso para seleccionar así los elementos que permitirán al individuo distinguirse y diferenciarse.

La tercera etapa está orientada a generar visibilidad y notoriedad de la marca personal, algo que implica a su vez cuatro actividades diferentes en el proceso. En primer lugar, propone situar el foco en el mercado laboral, los potenciales “clientes” (empleadores, clientes, etc.), la competencia y los posibles socios de la persona, lo que en conjunto el autor denomina *entorno*. En segundo término, bajo el término de *escaparate* pone el acento en la selección de las herramientas de comunicación, imagen y marketing personal que pueden ser utilizadas por el profesional para el cumplimiento de sus objetivos de marca personal, entre las que se encuentran:

Presentaciones, conferencias, charlas, artículos, páginas web, blog, tarjetas de visita, aspecto, comunicación verbal y no verbal, reuniones... Las posibilidades que tenemos a nuestro alcance para dar a conocer nuestra marca y conseguir el impacto que deseamos son interminables (Pérez Ortega, 2012: 140).

Dentro de estas herramientas, este autor hace especial hincapié en las nuevas tecnologías y su vocación global, ya que considera que son fundamentales para la creación de marcas personales. Según Pérez Ortega (2012), Internet supone una revolución que facilita que cualquier profesional tenga sus propias

herramientas de marketing y pueda comunicarse de manera instantánea e universal.

En tercer lugar, y dentro de esta tercera etapa del proceso, bajo el término *estrategia*, este autor propone la definición del plan de acción y actividades y la realización de las mismas. Finalmente, considera crucial realizar un seguimiento y evaluación de todo proceso y las actividades que lo conforman a través un *cuadro de mandos* personalizado que permita llevar un control de todo el ciclo.

Con su modelo, Pérez Ortega (2012) nos ofrece una visión completa y profunda del proceso de construcción de la marca personal, que recoge buena parte de las ideas que autores anteriores introducían en la gestión. De manera similar al modelo de Rampersad (2009), su complejidad dificulta la accesibilidad del mismo.

Modelo de Arqués (2012)

La autora española Neus Arqués (2012) nos propone un modelo de *personal branding* que destaca por su pragmatismo y aplicabilidad. Un proceso que se resume en las siguientes etapas inspiradas, según remarca la propia autora, por las de cualquier campaña de marketing:

- Definir qué entendemos por nuestra “marca personal”: establecer qué valores nos singularizan.
- Fijar objetivos personales que deseamos lograr a través de nuestra marca.
- Establecer cuál es nuestro público objetivo.

- Posicionar: conocer cuál es nuestra reputación actual y planificar las acciones para adecuarla a nuestros valores y objetivos.
- Comunicar: transmitir nuestra propia propuesta a nuestro público objetivo.
- Revisar: las situaciones cambian; nosotros evolucionamos. Debemos reajustar periódicamente nuestra comunicación personal. (Arqués, 2012: 17).

Esta autora considera necesario realizar un análisis y reflexión previo para la identificación de los rasgos y atributos distintivos, así como las competencias características del sujeto. Para Arqués (2012), el proceso de *personal branding* consiste inicialmente en un ejercicio de introspección, puesto que los procesos de creación de marca personal se construyen “desde dentro”. Una vez realizado este análisis y de manera previa a la segunda etapa de fijación de objetivos, al igual que otros autores, propone la definición de *la misión y la visión* personal. Una *visión* personal que refleja la mirada subjetiva respecto al entorno y que responderá a las prioridades de la persona. Por su parte, la *misión* describirá la contribución personal que se quiere hacer al mundo y determinará los objetivos que nos marcaremos en la siguiente fase.

La segunda fase del proceso implica la fijación de unos *objetivos* personales que deberán ser motivantes –que supongan un reto real para la persona– y han de ser formulados de manera positiva. La tercera etapa del modelo está marcada por la definición del *público objetivo* al que se dirigirán las actividades, de manera similar a las organizaciones. Un público objetivo formado por “todas aquellas personas que participan o pueden participar directamente en el logro de nuestros objetivos, así como las personas que pueden acceder e influir sobre ellas” (Arqués, 2012: 42).

El cuarto paso exige la elección de un posicionamiento personal, al igual otra vez que las marcas corporativas, a partir de un análisis del sector profesional donde se desarrolle la actividad y evaluando la competencia, esencialmente observando perfiles profesionales de éxito que sirvan como guía. Una vez llegado a este punto del proceso, Arqués (2012) señala la importancia de planificar una serie de acciones de diversa naturaleza para comunicar la marca personal definida: actividades en medios sociales, participación en actividades del sector, etc.

Finalmente, al igual que otros autores que hemos revisado anteriormente, considera crucial la revisión periódica de las actividades y del propio proceso con el propósito de reajustar elementos de mejora.

2.5.2. Elementos en común de los modelos

Llegados a este punto, nos encontramos en disposición de identificar los puntos en común en los modelos de *personal branding* propuestos por los distintos autores. La definición de estos elementos y fases será complementado y formalizado con el trabajo de campo realizaremos más adelante con el objetivo de que el resultado conjunto nos posibilite realizar una propuesta de modelo para su aplicación en la gestión de la marca personal y la implantación de la misma en los medios sociales.

En primer lugar, los modelos analizados (McNally y Speak, 2003; Peters, 2005; Rampersad, 2009; Schawbel, 2011; Pérez Ortega, 2012; Arqués, 2012) parten de una primera fase de *reflexión* y de *análisis*, que consideran un trabajo previo necesario antes de la configuración de la marca personal.

Desde la perspectiva de la *reflexión*, fruto de esta primera fase, los autores proponen realizar un ejercicio de introspección personal que permita precisar cuáles son *la misión y la visión* personal de manera similar a la definición realizada habitualmente por las organizaciones. Como afirma Shepherd (2005: 590), en relación a su análisis de los autores *personal branding*: “First, the individual is encouraged to look inside themselves to discover their key identifying attributes: your unique promise of value [En primer lugar, se anima al individuo a mirar dentro de sí mismo para descubrir los atributos clave que les identifican: su promesa de valor único]”. Junto a esta misión y valores, los autores incluyen otros elementos como los *valores personales*, en el caso de McNally y Speak (2003), o los *roles de una persona* en su vida, propuestos por Rampersad (2009).

Por otra parte, desde la perspectiva del *análisis* de esta primera fase, los autores plantean un estudio del individuo y sus circunstancias que permita obtener una visión más precisa de su situación. Una evaluación que se realiza, por un lado, desde un punto de vista del profesional, con la utilización de herramientas habituales en el campo del marketing y la comunicación, como es el caso del análisis DAFO (Rampersad, 2009; Pérez Ortega, 2012) o la consulta a las personas del entorno, con el objetivo de descubrir la reputación o posicionamiento personal actual (Pérez Ortega, 2012; Arqués, 2012). Por otra parte, han de evaluarse elementos externos (McNally y Speak, 2003; Peters, 2005; Rampersad, 2009) entre los que se encuentran: las circunstancias del mercado laboral y el sector de actividad, los posibles competidores –en muchos casos tomados como referencia–, identificación de oportunidades, etc.

Como explican Labrecque et al. (2011), un entendimiento de las propias pasiones, valores, fortalezas y objetivos facilitará el trabajo de orientar la marca personal, la consecución de éxito profesional y

la satisfacción personal. También en esta línea, Drucker (1999) considera que el análisis previo y el aprovechamiento de las fortalezas personales son dos elementos fundamentales en la gestión de la carrera personal.

Para todos los autores expuestos, un proceso de *personal branding* implica una fase en la que se fijan una serie de objetivos personales. Unas metas que propicien el crecimiento y el desarrollo personal cuando el individuo se enfrenta a un proceso de gestión de marca personal. Además, el establecimiento de estos objetivos facilitará la última fase de evaluación de proceso.

La definición del público objetivo es otro elemento común en los modelos analizados, si bien esta fase está situada en diferentes puntos del modelo en función del autor. Así, Arqués (2012) lo sitúa de manera posterior a la definición de los objetivos y para otros McNally y Speak (2003) como un elemento previo al plan de acción. En cualquier caso, un público objetivo formado por todos los individuos que puedan tener un impacto directo o indirecto en la consecución de los objetivos. La identificación del público objetivo es crucial para aportar lo que es de interés o valor para este grupo de personas, algo que implica a la relevancia como factor clave en la marca personal (Pérez Ortega, 2012).

Como resultado del proceso de análisis y reflexión necesario, y la definición de los objetivos, los autores plantean la configuración de la marca personal propiamente. Una marca personal determinada por factores como la *autenticidad* o la *diferenciación*, algo sobre lo que profundizaremos seguidamente. Para autores como Arqués (2012), esto implica la definición de un posicionamiento personal, similar al posicionamiento de marca que analizábamos en el epígrafe dedicado al *branding*. Esta fase supone por tanto la selección de la estrategia o

estrategias que van a llevarse a cabo para la consecución de los objetivos.

El siguiente paso común en los modelos es la puesta en marcha del conjunto de acciones o tácticas que facilite la consecución de los objetivos planteados a través de esta marca personal. Este plan de acción puede recoger numerosas actividades que van desde la formación y la adquisición de las aptitudes que se requieran como marca (Rampersad, 2009), hasta la puesta en marcha de diversas acciones tales como conferencias, reuniones, imagen personal, perfiles en medios sociales, libros, artículos, etc. (Pérez Ortega, 2012). Esta fase está orientada a incidir en factores como dar *visibilidad* a la marca personal y potenciar la *diferenciación* de la misma. En relación a esta fase, Shepherd (2005) destaca que el objetivo es la creación de una estrategia que haga visible para el mundo exterior la marca personal.

Por último, los autores apuntan como fase fundamental mantener un control y realizar una evaluación del proceso que permita valorar la consecución de los objetivos y realizar ajustes (McNally y Speak, 2003; Rampersad, 2009; Schawbel, 2011; Pérez Ortega, 2012; Arqués, 2012). Esto implica que sea un modelo cíclico, ya que el proceso completo se revisa a partir de los resultados de esta fase. Además, esta actividad permite garantizar la consistencia, otro de los factores clave según autores como McNally y Speak (2003).

2.5.3. Factores de éxito en *personal branding*

En el proceso de análisis de modelos propuestos por autores de *personal branding*, hemos observado la insistencia en algunos de factores considerados clave para la gestión exitosa y efectiva de marca personal. Rampersad (2009) aporta una lista de estos elementos basados parcialmente en Montoya y Vandehey (2002), entre los que encontramos: autenticidad, integridad, consecuencia, especialización, autoridad, diferenciación, pertinencia, visibilidad, persistencia, buena voluntad y rendimiento.

Con el propósito de realizar una posterior propuesta de un modelo de gestión de *personal branding* eficaz en medios sociales, consideramos necesario profundizar en los factores más reiterados por los autores de este campo, trabajo al que se dedicará el siguiente apartado. Unos elementos que serán evaluados posteriormente a través del trabajo de campo.

Sé distinto: Diferenciación y especialización

La búsqueda de *diferenciación* como factor clave de las actividades de *personal branding* es probablemente uno de los puntos más destacados por el conjunto de autores (McNally y Speak, 2003; Arruda, 2003; Peters, 2005; Rampersad, 2009; Schawbel, 2011; Pérez Ortega, 2012; Arqués, 2012)

La cuestión que pone sobre la mesa Peters es clara: “What makes you different? [¿Qué te hace diferente?]”. En palabras de Peters (2005: 100), “tenemos que ser notablemente buenos en a-l-g-o. (...). Si no tiene usted unas competencias claramente

vendibles, imposible que se constituya en Marca Usted. (...) Marca Vendible = Distinción Vendible”.

Para McNally y Speak (2003) esta diferenciación es una de las tres características fundamentales de una marca personal, junto con *relevancia* y *consistencia*. Así, afirman que las marcas fuertes son “distintas: defienden algo. Tienen un punto de vista”, a lo que añaden que, “ser diferente es imperativo. (...) El punto fundamental acerca de las marcas personales: puesto que la gente quiere y necesita cosas diferentes, pueden coexistir y prosperar marcas muy diferentes” (McNally y Speak, 2003: 21).

Para Rampersad (2009), la propia marca personal puede facilitar esta labor de *diferenciación*, ya que nos permite expresarnos de forma única y distinta a la de la competencia, a la vez que aportamos valor añadido. Una *diferenciación* que, para este autor, facilita también el proceso de comunicación de la marca personal al ser más claro y eficaz.

Por su parte, Arruda (2003) va más allá, considerando que el propio *personal branding* está al servicio de esta diferenciación. Para este autor, la esencia este concepto es la comunicación de los elementos que nos diferencian y nos hacen especiales, para así distinguirnos de nuestros posibles competidores ofreciendo un valor único. Idea también apoyada por Arda y Fernández (2012: 233), cuando destacan que “esto es exactamente lo que queremos hacer con nuestras identidades de marca, diferenciarnos de los demás, de la multitud”. Y por Labrecque et al. (2011: 39): “Similar to product branding, *personal branding* entails capturing and promoting an individual's strengths and unique-ness to a target audience [De manera similar al *branding* de productos, el *personal branding* implica

la captura y la promoción de las fortalezas y singularidades de un individuo a un público objetivo]”.

Además, de acuerdo con Arqués (2012: 14), esta *diferenciación* propia es una respuesta necesaria ante unas circunstancias cambiantes y adversas en el mercado laboral:

Un entorno laboral cada vez más inestable requiere que las personas definamos nuestros valores y los comuniquemos, con el objetivo de diferenciarnos ante nuestro “público objetivo” (nuestro entorno laboral). (...) Nuestra marca nos permite singularizarnos a los ojos de los demás. (...) Esta diferenciación resulta imprescindible no ya para el avance sino para la propia supervivencia laboral. No se trata de ser mejor que el resto: se trata de sacar partido de aquellos valores propios que nos hacen distintos.

Estrechamente relacionado con el factor de *diferenciación* está el de especialización. Así, Rampersad (2009: 31) afirma: “concéntrate en un área de especialización. Sé preciso y enfócate en un único talento o habilidad. Ser generalista, no contar con ninguna habilidad, capacidad o talento especializados no te hará único, especial y diferente”. A lo que añade, en relación al proceso de diferenciación, “determinar tu especialización, concentrándote en un talento central único. Define tus servicios específicos principales, rasgos clave, así como tu atributo clave y único más potente” (Rampersad, 2009: 34). Esta idea también es apoyada por Montoya y Vandehey (2002) cuando proponen una “ley de especialización” para la marca personal, algo que muestra la necesidad de que las personas se concentren en un área de habilidades.

Sé tú mismo: Autenticidad

Junto con el factor de *diferenciación*, la *autenticidad* es otro de los elementos más destacados por los autores de marca personal, siendo por ejemplo para Rampersad (2009) el aspecto vertebrador de su “modelo de *personal branding* auténtico”. Una *autenticidad* asentada en dos perspectivas complementarias. Por un lado, la basada en construir y configurar una marca a personal a partir de la labor de análisis y reflexión personal que comentábamos anteriormente. Por otro lado, la perspectiva de *autenticidad* focalizada en la comunicación y transmisión de lo que la persona es realmente gracias a la marca personal. En este sentido, la *autenticidad* es un factor muy cercano al concepto de transparencia, coherencia e incluso al de cercanía.

En relación a la primera perspectiva, Arruda (2003) apunta que el *personal branding* exitoso debe de ser auténtico, lo que para este autor implica usar los propios valores, pasiones y fortalezas para distinguirnos de los demás. Algo que está muy vinculado a una profunda comprensión de las fortalezas, pasiones, valores y objetivos. En esta misma línea, Harris y Rae (2011) enfatizan en lo crítico de ser auténtico en los procesos de *personal branding*, según ellos, si la marca personal se desarrolla en un nivel superficial no será duradera. Frente a esto, de acuerdo con estos autores, las marcas personales auténticas ofrecen una sostenibilidad en el tiempo y una propuesta de valor continua.

Rampersad (2009), como veíamos anteriormente, construye su modelo de *personal branding* en función de este factor. Para este autor:

Tu marca personal debería ser auténtica, lo que significa que siempre debería reflejar tu verdadera personalidad y se debería construir a partir de tus sueños, propósitos vitales, valores, singularidad, don, pasión, especialización, características y cosas que te gusta hacer (Rampersad, 2009: 15).

Por este motivo, Rampersad (2009: 24) considera fundamental la fase previa de análisis y reflexión para “determinar quién eres en tu yo auténtico”, a lo que añade:

En lugar de inventar una marca tal y como te gustaría que te percibieran y vendérsela a los demás, se basa en tu filosofía de vida, sueño, visión, misión, valores, roles clave, identidad, autoconocimiento, autoconciencia, autorresponsabilidad, atributos positivos y autogestión (Rampersad, 2009: 24).

Desde la perspectiva de la visión de la *autenticidad*, como un elemento que guíe las actividades de comunicación de la marca personal, McNally y Speak (2003), también consideran este factor como esencial en su modelo. En este sentido afirman que “el disponer de una fuerte marca personal representa una forma muy útil de que el mundo vea y valore su autenticidad” (McNally y Speak, 2003: 49). Algo que para estos autores implica una labor previa de introspección.

Para Schawbel (2011), generar una imagen falsa es contraproducente y perjudicial. Frente a esto, para este autor ser auténtico supone mantener una comunicación abierta y transparente, además de asumir la responsabilidad de las propias acciones. Por su parte, Labrecque et al. (2011) concluyen, a partir de su análisis, que en el desarrollo de las marcas personales buena parte de los

individuos busca ser auténtico y, de hecho, critican a los que consideran que no son ellos mismos en sus actividades de comunicación.

Un factor, el de la *autenticidad*, que según varios autores está estrechamente relacionado con la credibilidad y la confianza que es capaz de generar la marca personal. Así, Pérez Ortega (2012: 284) afirma que “la autenticidad nos hace creíbles y fiables”. Según este autor, cuando desarrollamos una marca personal basada en la *autenticidad* generaremos confianza y credibilidad, ya que si confías en un profesional es porque crees en él. En esta misma línea, McNally y Speak (2003: 49) concluyen: “El valor de ser auténtico es muy poderoso. La confianza se desarrolla más rápidamente y se mantiene durante mucho más tiempo cuando la gente cree que usted está siendo auténtico”. Idea que el propio Peters (2005) también defiende cuando apunta que la marca personal es un “signo de confianza” que debe estar fundamentando en la *autenticidad* para obtener credibilidad y confianza.

Por último, cabe destacar que este factor de *autenticidad* que hemos analizado es para Hernez-Broome, McLaughlin y Trovas (2009) fundamental para dar una visión positiva de los procesos del *personal branding*, defendiendo que se puede construir una marca personal y realizar actividad de autopromoción sin que esto suponga en ningún caso perder la autenticidad o superar los límites éticos personales.

Sé estable: Consistencia

La *consistencia*, como factor clave para una marca personal de éxito, es también destacada por varios autores, especialmente en la

fase de comunicación. Por ejemplo, de acuerdo con Wee y Brooks (2010), el *personal branding* supone proyectar un imagen de forma consistente en todas la interacciones.

Por su parte, McNally y Speak (2003: 21) consideran la *consistencia* como una de las características fundamentales de las marcas personales vinculando ésta a la confianza cuando afirman que “la gente cree en una relación basada en la consistencia de los comportamientos que experimentan u observan”.

Una idea, la de utilizar la *consistencia* para la generación de confianza, que también apoya Pérez Ortega (2012: 293): “Una marca personal debe ser capaz de enviar un mensaje coherente a lo largo del tiempo para cimentar la confianza”.

Sé persistente: Constancia

Un factor señalado por diversos autores es la *constancia* o persistencia en el proceso de comunicación de la marca personal, entendiendo esta como la necesidad de realizar un trabajo continuado para obtener resultados positivos gracia al *personal branding*.

En este sentido, Montoya y Vandehey (2002), a través de su “ley de persistencia”, defienden que cualquier marca personal necesita tiempo para crecer. En su misma línea, Rampersad (2009) considera que el trabajo de comunicación de una marca personal implica paciencia y debe ser desarrollado de forma orgánica.

Aporta valor: Relevancia

La *relevancia*, en el sentido de aportar lo que es importante o tiene valor para público objetivo al que se dirigen las actividades de *personal branding*, es también destacada por diversos autores. Así, McNally y Speak (2003: 21) afirman que las marcas personales exitosas se caracterizan por ser relevantes, es decir, “aquello que defienden tiene relación con lo que la otra persona considera importante”. Por su parte, Pérez Ortega (2012), en la primera etapa de su modelo propuesto, alienta a los profesionales a descubrir aquello que pueden aportar, los elementos que les hacen útiles y relevantes para los demás.

No obstante, como analizaremos a lo largo de trabajo de investigación, el factor de la *relevancia* puede jugar un papel aún más importante cuando hablamos de *personal branding* en el entorno de los medios sociales, ya que en este ámbito el contenido que el profesional aporte al público objetivo juega un papel crucial.

Cuida los contactos: *Networking*

El término inglés *networking* [creación de redes] es un término cada vez más común en el ámbito de los negocios y las relaciones personales. De acuerdo con Arqués (2012), el *networking* representa el conjunto de intereses y contactos entre personas afines, que el entorno actual es necesario construir con las personas que compartimos experiencias e inquietudes. Para esta autora “la esencia del *networking* es la creación de oportunidades dentro de la red” (Arqués, 2012: 102).

El *networking* como factor clave en la configuración de una marca personal exitosa es apuntado por autores como Peters (2005: 103), cuando afirma que es la herramienta de marketing más importante de la que una persona puede disponer: “Usted es su fichero de contactos. ¡Cree una red de contactos!. Usted es un Deporte en Equipo”. Schawbel (2011: 31) también resalta la importancia de esta red de contactos, “cuanta más gente entre en su círculo, mayores serán sus posibilidades de éxito”, a lo que añade “el objetivo es incluir en su círculo a personas influyentes con círculos de influencia considerables”.

Para McNally y Speak (2003: 14) esta red de relaciones es fundamental para entender la naturaleza del propio *personal branding*:

La clave del concepto [refiriéndose al *personal branding*], tanto a nivel personal como empresarial, está en conocer la naturaleza y las necesidades de la relación. El éxito empresarial raramente ocurre por el azar de la misma manera que es poco frecuente el éxito personal en la vida por pura coincidencia. Tampoco se pueden conseguir el éxito empresarial ni el triunfo personal aisladamente. Ambos influyen en el éxito o en el fracaso de las relaciones.

La creación y el mantenimiento de una red de contactos, es un factor que, como observaremos más adelante, adquirirá aún más relevancia en el entorno de los medios sociales, al ser estos un plataforma tecnológica de comunicación que facilita enormemente esta labor a los profesionales.

Muéstrate: Visibilidad y notoriedad

Finalmente, otro de los elementos más destacados en los modelos propuestos es el de *visibilidad*. Un factor, que para algunos autores es considerado incluso como el fin último del *personal branding* –de manera similar a la diferenciación–. En esta línea, Sherpherd (2005: 597) explica:

Personal branding is essentially an attention-getting device, and is frequently sold as the key to helping the aspiring professional to achieve competitive advantage in a crowded marketplace. The modern world, and especially the emerging online environments of the Internet and the cell phone, represent an increasingly competitive ‘attention economy’ (Davenport and Beck 2001), which poses a significant challenge for those in business wishing to have their voice heard [*Personal branding* es esencialmente una actividad para llamar la atención, y con frecuencia se vende como la clave para ayudar a los profesionales que buscan una ventaja competitiva en un mercado saturado. El mundo moderno, y especialmente los entornos en línea emergentes de Internet y el teléfono móvil, supone una 'economía de la atención' cada vez más competitiva (Davenport y Beck, 2001), que plantea un reto significativo para aquellos que quieren que su voz sea escuchada en el mundo de los negocios].

Continuando esta idea, Pérez Ortega (2012: 217) en referencia a la *visibilidad* destaca que “Hacer las cosas bien es insuficiente. Hay que dejarse ver y hacerlo de forma adecuada, porque si algo es atractivo, le asignamos atributos positivos”. En la misma línea, Montoya y Vandehey (2002: 109) incluyen en su propuesta la “ley de la visibilidad” como uno de los factores clave en la gestión de la

marca personal, “a great personal brand must be seen –consistenly and repeatedly– by everyone in its domain [una gran marca personal debe verse –consistentemente y repetidamente– por todo el mundo en su dominio]”.

Respecto a esta factor de *visibilidad*, las actividades de comunicación de la marca personal son fundamentales para su consecución, así Rampersad (2009), insiste en la importancia de transmitir los mensajes de marca personal de forma continuada y repetida hasta que esté implantada en la mente del público. Una *visibilidad* personal que, según Kotler, Rein y Shields (2006), implicaría cuatro etapas:

Estrategia casera –el aspirante se apoya en familia y amigos–, industrialización temprana –cuenta con apoyo profesionales–, industrialización tardía –sofisticación del modelo, cuenta con el apoyo de organizaciones que pueden proporcionarle todo tipo de servicios– y descentralización –globaliza el servicio en beneficio de los que podríamos llamar “famosos planetarios” cuya base de operaciones es el mundo– (citados en Arqués, 2012: 53-54).

Sin embargo, a pesar de la importancia que se le otorga, autores como Montoya y Vandehey (2002) alertan de los peligros de ser excesivamente visible, ya que estar demasiado expuesto y tener mucha presencia puede tener consecuencias negativas para la marca personal.

En los modelos propuestos encontramos muy vinculado al factor de visibilidad, el concepto de notoriedad, sobre el cual Schawbel (2011) defiende que es clave en las marcas personales, ya

que cuanto más personas conozcan a la persona, más posibilidades de obtener oportunidades y generar prestigio surgirán.

Como comentábamos anteriormente, estos factores de éxito propuestos por los autores completarían los procesos estratégicos evaluados en el apartado anterior para constituir modelos de gestión exitosos de la marca personal. A lo largo de nuestra investigación emplearemos estos elementos como referencia en nuestro trabajo de campo. Veremos cuáles son los más aplicables en la implantación de la marca personal en los medios sociales y evaluaremos la relevancia de los mismos.

No obstante, antes de valorar la pertinencia en el ámbito digital de los elementos de éxito que acabamos de exponer, consideramos fundamental una profundización previa en el fenómeno de los medios sociales. Un análisis con especial interés en el impacto de los mismos en las organizaciones y los ingredientes clave en la gestión exitosa de su presencia digital.

Capítulo 3

El auge de los medios sociales

Capítulo 3. El auge de los medios sociales

3.1. El impacto de la web social

Uno de los principales objetivos del presente trabajo de investigación es profundizar en las posibilidades específicas de la comunicación digital en la gestión y proyección de la marca personal y la reputación profesional. Para ello, resulta útil realizar una reflexión previa relativa al impacto de Internet en general y de los medios sociales en particular. Junto a esto, trataremos de ahondar en cómo estos fenómenos afectan a organizaciones y profesionales. En el siguiente apartado comenzaremos realizando una revisión necesaria de los principales conceptos relativos a la comunicación en Internet y sus implicaciones.

Web 2.0: la democratización del contenido

Para entender la evolución de Internet y el impacto de los medios sociales, resulta necesario comprender previamente el concepto de Web 2.0 y sus implicaciones. Un concepto, el de Web participativa o Web 2.0, que para diversos autores (Cobo y Pardo, 2007; Kaplan y Haenlein, 2010; Aced, 2010; Dans 2010) supone una de las principales revoluciones en el ámbito de la comunicación social.

Respecto al origen del concepto, tal y como apuntan Cobo y Pardo (2007: 15), fue impulsado por O'Reilly en el año 2004 y posteriormente “popularizado gracias a sus aplicaciones más representativas: Wikipedia, YouTube, Flickr, WordPress, Blogger, MySpace, Facebook, etc.”.

El propio Tim O'Reilly publicó, un año más tarde, el artículo *"What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software"*. Un trabajo que aportó base teórica a este fenómeno y donde explicó el nacimiento del término:

El concepto de 'Web 2.0' comenzó con una sesión de 'brainstorming' realizada entre O'Reilly y MediaLive (...). Observaron que lejos de 'estrellarse', la web era más importante que nunca, con apasionantes nuevas aplicaciones y con sitios web apareciendo con sorprendente regularidad. Lo que es más, las compañías que habían sobrevivido al desastre parecían tener algunas cosas en común. ¿Podría ser que el derrumbamiento de las punto-com supusiera algún tipo de giro crucial para la web, de tal forma que una llamada a la acción tal como 'Web 2.0' pudiera tener sentido? Estuvimos de acuerdo en que lo hizo, y así nació la conferencia de la Web 2.0 (O'Reilly, 2005).

Si analizamos el concepto Web 2.0 podemos afirmar que, por una parte, agrupa un conjunto de nuevas tecnologías aplicadas a Internet entre las que se encuentran:

la World Wide Web como plataforma de trabajo, el fortalecimiento de la inteligencia colectiva, la gestión de las bases de datos como competencia básica, el fin del ciclo de las actualizaciones de versiones del software, los modelos de programación ligera junto a la búsqueda de la simplicidad, el software no limitado a un solo dispositivo y las experiencias enriquecedoras de los usuarios (Cobo y Pardo, 2007: 15).

No obstante, el fenómeno que aglutina el término Web 2.0 no solo hace referencia a una evolución tecnológica de Internet, sino a un hecho social. En este sentido Cobo y Pardo (2007: 56) afirman:

Existen suficientes ejemplos que evidencian por qué el desarrollo de la Web 2.0 no es sólo tecnológico sino que principalmente de orden social. Dicho de otro modo, la Web 2.0 no inventa la colaboración entre las personas, pero sí ofrece un enorme abanico de posibilidades para facilitar el intercambio y cooperación entre individuos.

Por tanto, el concepto Web 2.0 implica que Internet ya no es simplemente un escaparate de contenidos, sino que se ha convertido en una plataforma abierta basada en la participación de los usuarios. Esta es una característica que marcará el impacto de la Web 2.0 en la comunicación social.

Siguiendo esta línea, Kaplan y Haenlein (2010) apuntan que la Web 2.0 es la plataforma donde los contenidos ya no son creados por un grupo pequeño de individuos, sino que están modificados y elaborados por el conjunto de los usuarios de manera colaborativa. De la misma manera, Ritzer y Jurgenson (2010) afirman que en la Web 2.0 el contenido es generado por el usuario, frente a la web tradicional o 1.0, donde es aportada por un proveedor. Por su parte, Dhar y Chang (2009) señalan que esta nueva Internet ha terminado con la hegemonía de los creadores de contenidos más tradicionales como fuentes primarias de información.

Una idea también apoyada por Aced (2010) cuando afirma que esta nueva Web 2.0 implica un cambio de mentalidad, ya que con esta plataforma no son necesarios unos conocimientos técnicos para participar y publicar. En palabras de Aced (2010: 9): “En esta nueva

era de Internet la participación se democratiza. Si se tiene acceso a Internet, publicar un video o participar en las redes sociales es tan sencillo como crearse una cuenta de correo electrónico”.

La concepción de la Web 2.0 como herramienta de democratización del contenido que también es apoyada por Dans (2010: 87):

La Web 2.0 representó una caída tan brusca de las barreras de entrada, que cambió completamente la naturaleza de la web, la convirtió en el primer medio verdaderamente democrático de la historia de la comunicación humana. Y con ello, cambió la manera en la que nos comunicábamos, dando lugar a toda una inmensa gama de posibilidades que aún estamos empezando a explorar.

En definitiva, ante estas reflexiones podemos afirmar que la Web 2.0 ha supuesto uno de los fenómenos con mayor impacto en la comunicación social, ya que más allá de un conjunto de herramientas tecnológicas, aporta nuevas vías de colaboración y participación humana. Como consecuencia de esto, se produce una democratización del contenido. Es decir, por primera vez en la historia, cualquier persona tiene la capacidad de crear, modificar y compartir información y contenido de manera sencilla con el inmenso conjunto de internautas.

Para finalizar, no podemos dejar de enfatizar que, tal y como afirman autores como O'Reilly (2005), el fenómeno Web 2.0 revitalizó Internet. En palabras de Dans (2010: 87), “su nueva dimensión social y participativa dotó a Internet de un dinamismo y un crecimiento todavía mayor que el que había vivido anteriormente”.

El siguiente paso: los medios sociales

El fenómeno de Web 2.0, que acabamos de analizar, supone un paso tecnológico previo necesario que permitió el posterior desarrollo de los medios sociales, uno de los objetos de análisis clave de este trabajo de investigación.

Aproximándonos a su definición, Kaplan y Haenlein (2010: 61) remarcan el origen basado en la Web 2.0 del fenómeno de los medios sociales al definirlos como “a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content [un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se asientan en los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de *user generated content*]”.

De manera similar, Kietzmann, Hermkens, McCarthy y Silvestre (2011) apuntan que, “Social media employ mobile and web-based technologies to create highly interactive platforms via which individuals and communities share, co-create, discuss, and modify User Generated Content. [los medios sociales utilizan tecnologías móviles y basadas en la Web para crear plataformas altamente interactivas a través de las cuales los individuos y las comunidades comparten, co-crean, discuten y modifican *user generated content*]”. En esta línea, Estremera (2012: 9) afirma que los medios sociales son “un instrumento social de comunicación, donde la información y, en general, el contenido son creados por los propios usuarios”.

Estas conceptualizaciones tienen dos elementos fundamentales en común. Por un lado, la consideración de los medios sociales como un conjunto de aplicaciones tecnológicas. Sin embargo, su evolución

continúa hace que sea difícil diferenciar unas de otras y, sobre todo, que sea complejo delimitar lo que las hace tecnológicamente distintas frente a otras aplicaciones online (Kane, Labianca y Borgatti, 2014). Por otro lado, estas definiciones introducen el concepto de *user generated content* [contenido generado por el usuario] como el elemento resultante del uso y de las interacciones en estas aplicaciones. Una idea que protagoniza buena parte de la investigación en materia de medios sociales y sobre la que profundizaremos más adelante

Completando estas definiciones de medios sociales, encontramos otro grupo de propuestas que hacen además énfasis en la capacidad de los medios sociales de conectar a los usuarios y fomentar su comunicación. Así, Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni, y Pauwels, (2013: 286) definen los medios sociales como un “communication systems that allow their social actors to communicate along dyadic ties [sistemas de comunicación que permiten a sus actores sociales comunicarse a lo largo de lazos diádicos⁷]”. Una relación diádica interactiva que para Alba et al. (1997) supone la mayor diferencia de los medios sociales frente a los tradicionales (Peters et al., 2013).

En sintonía con la definición anterior, IAB Spain (2012: 6), asociación que representa al sector de la publicidad en medios digitales en España, define medios sociales como “plataformas digitales de comunicación que dan poder al usuario para generar contenidos y compartir información a través de perfiles públicos y privados”. Respecto a esta definición Merodio (2012: 62), plantea la siguiente cuestión:

⁷ Diádico: *Perteneciente o relativo a la díada. Díada: Pareja de dos seres o cosas estrecha y especialmente vinculados entre sí.* (RAE, 2014)

Pero, ¿por qué el poder lo tiene el usuario? La razón básica es que Internet y su entorno se ha vuelto social, a los usuarios les gusta participar, crear, colaborar, compartir, conversar y aprender y, en definitiva, establecer diálogos con el resto de usuarios.

Vemos una vez más, el protagonismo que alcanza el usuario en los medios sociales, ya sea creando contenido –*user generated content*– o realizando cualquier otra de las actividades que pone a su disposición esta web social. Así, en su revisión del concepto, basándose en diversos autores, Hays, Page y Buhalis (2013) concluyen que los medios sociales hacen referencia a comunidades en línea “participativas”, “coloquiales”, y “fluidas”, centradas en el usuario y en el contenido que genera.

De forma parecida, Tomé (2011: 220) apunta que “los medios sociales son espacios creados para la interacción entre personas que, aprovechando la facilidad de publicación que ofrecen las herramientas digitales, permiten a sus usuarios opinar, dialogar y compartir contenidos”. Para este autor, los medios sociales son entornos que se han creado para fomentar la interacción entre las personas, algo que es característico en el ser humano:

[los medios sociales] han dado alas a algo que las personas llevan muy dentro: su capacidad y ganas de expresarse mostrándose al mundo como tal, como un ser humano único con vida propia. Son la mayor oportunidad para las marcas para conectar con sus consumidores y clientes a un nivel en el que hace unos pocos años ni siquiera habiéramos soñado (Tomé, 2011: 221).

Una idea también apoyada por Reig (2012: 12) cuando afirma: “los servicios de redes sociales satisfacen, como ninguna otra tecnología anterior (o quizá sólo el lenguaje), una sociabilidad que para el ser humano se está mostrando mucho más fuerte de lo que nunca pensamos”, postura expresada de manera similar por Estremera (2012: 10) al señalar que:

La conversación es un acto profundamente humano. Una forma de entender los medios sociales es que se trata, básicamente, de seres humanos compartiendo ideas, cooperando y colaborando para crear arte, conocimiento y comercio, debate y discursos, encontrando gente que podrían ser buenos amigos, aliados.

De las reflexiones de Tomé (2011), Reig (2012) y Estremera (2012) podemos concluir que los medios sociales, a pesar de ser herramientas tecnológicas relativamente novedosas, implican comunicación humana en su concepción más esencial. Es decir, los medios sociales digitales son plataformas que permiten, facilitan y amplían la capacidad de las personas de participar, crear, compartir, colaborar o conectar, tal y como la naturaleza comunicativa del ser humano demanda. Este carácter “humano” marcará también el impacto que tienen los mismos en la comunicación empresarial, algo que analizaremos más adelante.

¿Qué son las redes sociales digitales?

Llegados a este punto, resulta útil entender el concepto de redes sociales digitales y sus diferencias con el de medios sociales, al ser términos que son erróneamente usados de manera indistinta. Hay que aclarar también que en este trabajo de investigación con

redes sociales aludimos a sitios –online– de redes sociales, para evitar confusión con el concepto de red social utilizado en referencia a las conexiones humanas en cualquier entorno social.

La diferencia entre ambos conceptos es señalada claramente por Shih (2011: 17), cuando afirma que “Social networking often facilitates many forms of social media, but a lot of social media also exists outside of social networking sites [las redes sociales facilitan a menudo muchas formas de medios sociales, pero también existe una gran cantidad de medios de comunicación social fuera de los sitios de redes sociales]. O dicho con otras palabras, como veremos en el punto dedicado a la clasificación, las redes sociales son un tipo de medios sociales, por lo que no son equiparables, al ser el concepto de medios sociales más amplio que el de redes.

Una vez expuesta la diferencia, nos disponemos a analizar las posibles definiciones de redes sociales. En este sentido, cabe destacar la propuesta de Boyd y Ellison (2007: 210), dos de las autoras más reconocidas por su investigación en esta área, que definen redes sociales como:

Web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system. The nature and nomenclature of these connections may vary from site to site. [Servicios basados en Internet que permiten a los individuos (1) construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, (2) articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, y (3) ver y explorar su lista de conexiones y de aquellas realizadas por otros usuarios

dentro del sistema. La naturaleza y nomenclatura de estas conexiones puede variar de un sitio a otro].

De manera similar Kaplan y Haenlein (2010: 63), señalan:

Social networking sites are applications that enable users to connect by creating personal information profiles, inviting friends and colleagues to have access to those profiles, and sending e-mails and instant messages between each other. These personal profiles can include any type of information, including photos, video, audio files, and blogs [Los sitios de redes sociales son aplicaciones que permiten a los usuarios conectarse mediante la creación de perfiles con información personal, invitando a amigos y colegas para tener acceso a esos perfiles, y el envío de e-mails y mensajes instantáneos entre sí. Estos perfiles personales pueden incluir cualquier tipo de información, incluyendo fotos, videos, archivos de audio y blogs].

Por su parte, Shih (2011: 561) pone el foco en los perfiles de los usuarios y las conexiones entre estos como elemento diferenciador de las redes sociales. Al igual que Hughes, Rowe, Batey y Lee (2012: 51) cuando afirman que “SNS can be defined as virtual collections of user profiles which can be shared with others [los sitios de redes sociales se pueden definir como colecciones virtuales de los perfiles de usuario, que se pueden compartir con los demás]”. Celaya (2011: 106) sin embargo, enfatiza en su definición las posibilidades de compartir información y contenidos cuando afirma que “las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y desconocidos”.

De la revisión de estas definiciones extraemos los elementos diferenciadores del concepto de redes sociales: el perfil del usuario –ya sea público o privado– y todas las posibilidades de comunicación, acceso, conexión y de compartir contenidos que brindan este tipo de aplicaciones. Ambos aspectos son fundamentales para el desarrollo del *personal branding* en este tipo de plataformas digitales.

Clasificación de los medios sociales

En el análisis de la definición de medios sociales hemos señalado que el concepto agrupa un conjunto de aplicaciones tecnológicas basadas en Internet y en los principios de la Web 2.0. Por este motivo, para completar nuestra observación acercándonos a estas plataformas nos disponemos a ofrecer una clasificación de las mismas.

En ese sentido, son inmensas las clasificaciones de medios sociales, que en muchas ocasiones son consideradas incompletas o quedan desactualizadas rápidamente. Por este motivo, y para facilitar la comprensión de las diversas aplicaciones, proponemos una clasificación basada en las planteadas por Hanna, Rohm y Crittenden (2011); Estremera (2012); Del Pino et al. (2013); y Peters et al. (2013). Como resultado de este trabajo podemos agrupar las aplicaciones que conforman el conjunto de medios sociales de acuerdo con la siguiente clasificación:

- Blogs. Plataformas que permiten crear y compartir contenido en Internet que incluyen una dimensión social al facilitar al usuario conectar y difundir contenido gracias a la integración de *widgets* y *plugins* sociales (Del Pino et al., 2003). Su

información se clasifica normalmente en orden cronológico reverso al estar inspirados en el formato de diario o bitácora (Estremera, 2012; Kaplan y Haenlein, 2010). Según Orihuela, los blogs se pueden clasificar a su vez en personales –que reflejan la opinión de una persona–, temáticos o profesionales –especializados en una disciplina o temática–, y corporativos –correspondientes a una organización– (citado en: Sanagustin, 2009). Los servicios más utilizados para la elaboración y gestión de blogs son Wordpress y Blogger.

- Redes sociales generalistas y verticales. Definíamos previamente el concepto de red social como el conjunto de aplicaciones que permiten a los usuarios conectar, comunicarse y compartir contenido a través de sus perfiles. Diferenciamos a su vez dos tipos de redes sociales. Por un lado, encontramos las redes sociales verticales, especializadas en una temática concreta o con un perfil de audiencia muy definido, como sucede con Research Gate o Academia.edu, redes sociales para investigadores. Por otra parte, identificamos las redes sociales generalistas orientadas a la globalidad de los usuarios, entre las que destacan: Facebook, Google+, Tuenti o MySpace (Del Pino et al., 2013).
- Comunidades o plataformas de contenido. Dentro de este grupo incluimos las comunidades basadas en organizar y compartir un tipo específico de contenido, ya sean fotografías –Fotoblog, Flickr, Pinterest e Instagram–, video –YouTube, Vimeo y Vine–, o documentos –Slideshare, Prezi y Sribd–. Estas aplicaciones están introduciendo nuevas funcionales y servicios que dificultan su diferenciación del grupo de redes sociales (Estremera, 2012; Peters et al., 2013).

- Microblogging o nanoblogging. Un sistema de comunicación en Internet que consiste en el envío de mensajes o contenidos de longitud limitada a través de herramientas creadas específicamente para esa función. Para ello, los usuarios disponen de un perfil que conectan con otros usuarios, creando relaciones no necesariamente recíprocas. Twitter es la aplicación líder en este campo (Sanagustín, 2009).
- Wikis. Aplicaciones que permiten añadir contenido de manera colaborativa o editar la información existente. Funcionan como un repositorio común de documentos o una base de datos. La más reconocida es Wikipedia (Estremera, 2012).
- Foros. Áreas para la discusión online, a menudo sobre temas o intereses específicos. Los foros aparecieron de manera previa al concepto de medios sociales y son una herramienta muy popular y poderosa de las comunidades online (Estremera, 2012).
- Interpersonales o chats. Servicios que en los últimos años están experimentando un nuevo crecimiento gracias a la generalización de las aplicaciones móviles. Están orientados a la comunicación directa entre personas o grupos de personas, algunos de los más conocidos son Skype, WhatsApp y Line (Del Pino et al., 2013).
- Podcasts. Archivos de audio y vídeo disponibles mediante suscripción a través de servicios como iTunes (Estremera, 2012).
- Agregadores de contenidos y marcadores sociales. Aplicaciones para la suscripción a fuentes de contenidos y

para almacenar, clasificar y compartir enlaces en Internet. En este grupo destacan servicios como Feedly, Delicious, Menéame, Digg o Reddit. (Del Pino et al., 2013).

- Aplicaciones híbridas (*mash ups*). Aquellas aplicaciones que hacen uso de otras para un fin distinto de aquel para el que estaban inicialmente diseñadas. Por ejemplo, aquellas que se integran en Google Maps o algunos juegos, nativos web, que se hibridan para entrar en Facebook y aprovecharse de sus características virales (Estremera, 2012).
- Videojuegos de rol multijugador masivo en línea (*massively multi-player online role-playing games* o MMORPGs), como por ejemplo, World of Warcraft (Peters et al., 2013).

Hasta aquí una posible clasificación de los medios sociales. No obstante, su naturaleza tremendamente cambiante nos obliga a acercarnos a esta y otras clasificaciones de manera prudente, ya que surgen continuamente nuevas aplicaciones y plataformas que replantean la delimitación de las categorías y crean nuevas clases.

3.2. Medios sociales y organizaciones

El auge de los fenómenos como la Web 2.0, los medios sociales y las redes sociales, que acabamos de describir, provoca una serie de consecuencias en el conjunto de la sociedad y en las organizaciones en particular. De hecho, no solo transforman la economía y la sociedad, sino que han modificado profundamente la experiencia humana, formando parte de nuestra vida diaria (Correa, Hinsley y Gil de Zúñiga, 2010). Un impacto que en el caso de los medios sociales es cada vez mayor, si tenemos en cuenta que se

“adueñan” de la gran parte del uso que los usuarios realizan de Internet (Wetsch, 2012).

En esta línea, Castells (2007) afirma que las nuevas tecnologías digitales están transformando de manera transversal las sociedades y economías —especialmente occidentales—. Así, describe una economía del conocimiento donde la información gestionada a través de estas tecnologías juega un papel protagonista. Una sociedad formada por redes aumentadas y reforzadas por estas tecnologías de la información y la comunicación (Castells, 2011).

Ante estos cambios, encontramos opiniones positivas como la de Dans (2010: 223), que argumenta que vivimos en sociedad hiperconectada y mejorada, “en la que sus elementos constituyentes, sean personas físicas, personas jurídicas o instituciones, se encuentran unidas por líneas virtuales de comunicación bidireccional de diversa naturaleza”. Por su parte, Reig (2012) defiende que fruto de estas nuevas tecnologías vivimos en una hipersociedad, un cambio de paradigma marcado por la sociabilidad aumentada —algo positivo para la autora— que ha propiciado el auge digital.

Frente a estas posturas, nos encontramos autores que reflexionan sobre las consecuencias negativas del impacto de las tecnologías y los medios sociales en las personas. Entre ellos, cabe destacar la opinión de Carr (2012), que opina que estos fenómenos están limitando progresivamente la capacidad de reflexión y profundización del ser humano. Por su parte, Turkle (2011) alerta en sus últimos trabajos sobre las limitaciones y los efectos negativos que pueden tener, en las relaciones humanas, las comunicaciones interpersonales mediadas a través de estas tecnologías.

En cualquier caso, no es de extrañar que si todos estos fenómenos impactan en la sociedad y en las relaciones humanas en su conjunto, tendrán también un profundo calado en las organizaciones de cualquier tipo. Estas organizaciones tienen que afrontar los nuevos retos que les presentan las innovaciones tecnológicas, muchos de los cuales afectan fundamentalmente a sus funciones de comunicación y marketing, algo que requiere un análisis.

La respuesta del marketing y la comunicación organizacional

Como apuntábamos, los ámbitos de la comunicación y el marketing organizacional han sido unos de los más afectados por la digitalización de la sociedad. Para Pérez Dasilva et al., (2013) los medios sociales son un instrumento necesario en las estrategias de comunicación de las organizaciones. Estos les permiten llegar a unos públicos que cada vez están más conectados. Aplicaciones sociales que, según estos autores, se están integrando en los procesos de decisión de las personas, influyendo en los mismos. Según Del Pino et al. (2013), estas plataformas permiten a las organizaciones personalizar los mensajes y las interacciones con sus públicos para satisfacer las necesidades de estos, creando así nuevas oportunidades de negocio.

Lo cierto es que, tal y como afirman Mikalef, Giannakos y Pateli (2013), ante las importantes oportunidades que brindan los medios sociales numerosas compañías se han volcado en este tipo de herramientas para generar nuevas oportunidades en el mercado. Así, han sido incluidas como parte esencial de los planes de comunicación y marketing. Sin embargo, según estos autores, un

porcentaje elevado de empresas han percibido estas plataformas como la “panacea”, sin tener en cuenta que estos medios han sido diseñados para los usuarios, lo que exige un cambio de mentalidad en las compañías.

Fruto de esto, a pesar del esfuerzo de las organizaciones por conectar con los consumidores a través de estos medios sociales, encuentran en muchas ocasiones un mal recibimiento, tal y como apuntan Fournier y Avery (2011). De acuerdo con estos autores, las empresas han perdido el control, alcance y frecuencia de los mensajes, que pueden llegar a ser modificados y parodiados por los consumidores, poniendo de relieve las debilidades de las compañías. Ante esta situación, proponen como soluciones la cesión de control de los mensajes organizacionales a favor de los consumidores, la integración en las interacciones de los consumidores a partir de las reglas marcadas por estos, y la atracción progresiva de los usuarios a los espacios de comunicación puestos en marcha por la marca.

A pesar de la buena acogida en los últimos años de los medios sociales por parte de las empresas en sus actividades de marketing y comunicación, para Kane et al. (2014) estamos todavía en una fase temprana del impacto de este tipo de medios en las organizaciones. De hecho, no solo debemos pensar en el impacto en las funciones de comunicación y marketing. Autores como Zailskaite-Jakste y Kuvykaite (2012) apuntan que también deben participar en estos procesos departamentos como ventas, tecnología, recursos humanos o atención al cliente. Además, existen numerosos indicios que nos hacen pensar que a medida que se alcancen etapas más maduras en la adopción de este tipo de medios por parte de las organizaciones se constituirán como una herramienta útil para otras funciones de la organización, tales como innovación, captación y gestión del talento, finanzas, etc.

Otra consecuencia, derivada del hecho de estar ante un fenómeno relativamente reciente, es la falta de aportaciones científicas en la materia a pesar la rápida adopción de este tipo de medios, en opinión de Laroche, Habibi y Richard (2013). Según estos autores, gran parte de la investigación se ha centrado en elementos narrativos o en las características propias de este tipo de medios, aportando solo algunos consejos y estrategias a las compañías. Sin embargo, consideran necesario que se profundice aún más en los efectos y oportunidades de este tipo de medios para las organizaciones. Continuando esta línea, Mikalef et al. (2013) consideran que la importante brecha que aún existe entre los intereses de los usuarios y las estrategias de las compañías es debida a la falta de hallazgos científicos que faciliten la toma correcta de decisiones por parte de los equipos responsables de estas actividades.

Esta circunstancia también afecta al desarrollo del presente trabajo de investigación. Tal y como hemos afirmado previamente, el *personal branding* aplica conocimientos y experiencias propias del ámbito organizacional a la gestión de las personas. Por lo tanto, si existe una carencia en la investigación científica relativa a las metodologías estratégicas de medios sociales para organizaciones, también la habrá para la marca personal. Sin embargo, a lo largo del presente capítulo trabajaremos en realizar un análisis como base para una propuesta de la gestión de la presencia en la web social de organizaciones y de profesionales, que completaremos con el trabajo de campo.

Un cambio de paradigma

Como apuntábamos anteriormente, los medios sociales poseen un conjunto de peculiaridades que han de ser tomadas en cuenta por las compañías a la hora de desarrollar estrategias exitosas basadas en este tipo de herramientas. Por este motivo, tal y como indican Mikalef et al. (2013), muchos modelos o experiencias del marketing y la comunicación tradicional no pueden ser directamente aplicados a los medios sociales.

Ante estos cambios, Mangold y Faulds (2009) hablan de un nuevo paradigma en la comunicación de las organizaciones, cuyas acciones en los medios sociales deben estar orientadas a influir y participar en las conversaciones de los usuarios. Por su parte, Celaya (2011) completa esta idea apuntando varios factores que han transformado el modelo de comunicación de las organizaciones:

- Incremento de clientes más inteligentes, formados y exigentes, además de expertos en la codificación de los mensajes publicitarios.
- Avalancha de mensajes comerciales. Vivimos una época de sobreabundancia de información y congestión publicitaria.
- Nuevos líderes de opinión. La democratización de la comunicación, la inmediatez en la difusión del mensaje y la fusión de los roles emisor-receptor hacen que cualquiera pueda ser emisor de mensajes y, por tanto, convertirse en prescriptor, como los bloggers.
- Pérdida de credibilidad de los medios tradicionales.
- Clientes en red. Las nuevas tecnologías han desarrollado la creación de múltiples comunidades con los mismos gustos, tendencias u opiniones. (citado en Del Pino et al., 2013: 66).

Uno de los rasgos más señalados por los autores respecto al cambio de paradigma es el nuevo rol de los sujetos de la comunicación corporativa. Así, Zailskaite-Jakste y Kuvykaite (2012) describen tres aspectos en las interacciones en medios sociales: comunicación entre las organizaciones y los consumidores; comunicación entre los consumidores; y comunicación entre los consumidores y la organización o retroalimentación. Perfeccionando esta idea, Mangold y Faulds (2009) añaden que la comunicación entre consumidores supone nuevas formas de recomendación y *WOM (word of mouth o boca-oreja)* –concepto que analizaremos más adelante–. Además, destacan que la retroalimentación que es ahora posible resulta realmente útil para la función de investigación de mercado de las organizaciones.

Por otra parte, según Zailskaite-Jakste y Kuvykaite (2012), gracias a los medios sociales ahora son posibles nuevos tipos de comunicación a tener en cuenta por parte de las organizaciones:

- *One-to-few* [de uno a unos pocos]. Por ejemplo, los grupos de Facebook, donde un sujeto se dirige a un grupo reducido y definido de usuarios.
- *Few-to-few* [de pocos a pocos]. Este es el caso de la comunicación en Twitter, debido a los grupos delimitados que se generan con las relaciones de “seguidores” y “seguidos”.
- *One-to-one* [de uno a uno]. Así es la comunicación mediante mensajes directos de Twitter o la de chats interpersonales.
- *One-to-many* [de uno a muchos]. Los blogs son un buen ejemplo de este tipo, en los que un sujeto tiene el potencial de llegar al conjunto de los usuarios de Internet.
- *Many-to-many* [de muchos a muchos]. Como la opinión que proporcionan los participantes de un foro que pueden llegar a un gran número de usuarios.

Un protagonista: el nuevo consumidor

Sin lugar a dudas, el factor más señalado por diferentes autores es el cambio producido en el rol de los consumidores como usuarios de los medios sociales. Así, para Kietzmann et al. (2011) la comunicación corporativa con el crecimiento de los medios sociales se ha democratizado, ya que los individuos y comunidades ha tomado el control del marketing y las relaciones públicas a través de sus actividades en estas plataformas. Una conversación en relación a las empresas y sus actividades que, según estos autores, sucede independientemente del consentimiento de la organización.

Los investigadores hablan de un “nuevo consumidor”, que autores como Rosales (2010) consideran uno de los cambios más profundos causados por el éxito de los medios sociales. Un consumidor que es “mucho más exigente que antes –porque está más informado que nunca–, dispone de esa información a cualquier hora y en cualquier lugar, y sus expectativas siguen esa tendencia” (Rosales, 2010: 28). Además, según este autor, el nuevo consumidor tiene conocimientos básicos de marketing y es difícil de ser sorprendido, debido a que está acostumbrado a las técnicas publicitarias.

Continuando esta idea, Hanna et al. (2011) afirman que los consumidores han cambiado su rol de receptores pasivos de los mensajes comerciales por un papel activo en las actividades de marketing y comunicación de las empresas. Un modelo que está caracterizado por una alta interactividad donde los consumidores marcan el contexto y los contenidos de esta relación.

Un nuevo protagonismo de los consumidores que, por otra parte, facilita a las marcas la obtención de información detallada y profunda de sus necesidades, opiniones, preferencias o estilos de vida, y permite la emisión de mensajes directos y personalizados/micro-targetizados (Fournier y Avery, 2011). De hecho, Zailskaite-Jakste y Kuvykaite (2012) destacan que las compañías deben sacar partido a estas nuevas oportunidades que brindan los medios sociales de hacer llegar un mensaje personalizado e individualizado y, por tanto, más relevante, convincente y con posibilidad de respuesta.

Fruto también de estos cambios en los consumidores surge el concepto de *prosumidor*, vinculado al protagonismo que la creación y difusión de contenido en las interacciones de los usuarios en los medios sociales. Una idea que trataremos en el apartado que dedicaremos al contenido.

Cambios en las relaciones

Una consecuencia directa de la aparición del nuevo paradigma en la comunicación digital y de este nuevo consumidor es la exigencia de modificar la naturaleza de la relación existente entre las organizaciones y los consumidores.

Para Vries, Gensler y Leeflang (2012), los medios sociales constituyen una herramienta perfecta para fomentar las relaciones y las interacciones entre las compañías y los consumidores. Unas relaciones que, según estos autores, tienen lugar en las páginas de la marca de las redes sociales, en los blogs corporativos, en los foros de la marca, etc. Continuando esta idea, Mangold y Faulds (2009) consideran que los medios sociales se han convertido en un nuevo

elemento de las estrategias de marketing integradas, que permite a las organizaciones construir relaciones más estrechas con sus consumidores.

Estas relaciones se caracterizan por tener una naturaleza más humana y cooperativa. Así, de acuerdo con Andrei y Iacob (2010), gracias a la Web 2.0 y los medios sociales hemos pasado de la innovación tecnológica a la humanización de la comunicación. Además, estos autores apuntan que estas plataformas digitales facilitan la cooperación entre las compañías y los consumidores, los cuales pueden participar activamente en los procesos de innovación de las organizaciones.

Por otra parte, estas relaciones están marcadas por un cambio en el equilibrio, ya que los consumidores pasan a ser los protagonistas de las actividades de la compañía en los medios sociales (Andrei y Iacob, 2010). Continuando esta idea, Kietzmann et al. (2011: 242) apuntan que “With this rise in social media, it appears that corporate communication has been democratized. The power has been taken from those in marketing and public relations by the individuals and communities [Con este auge de los medios sociales, parece que la comunicación corporativa se ha democratizado. El poder ha pasado del marketing y las relaciones públicas a los individuos y las comunidades]. De manera similar, Berthon, Pitt, Plangger y Shapiro (2012) consideran que el nuevo marketing está repleto de historias de éxito y fracaso, que tienen en común que el poder, lejos de estar en la empresa, pasa a ser de los individuos y las comunidades.

Respecto a estos cambios en las relaciones, Rosales (2010: 33-34) propone un modelo asentado en cuatro criterios básicos: basar las actividades en la autenticidad de la compañía y la

confianza; ser relevantes para los consumidores; considerar todas las conversaciones como relevantes; y aportar algo al consumidor antes que buscar algo del mismo.

La búsqueda del *engagement*

Ante estas circunstancias expuestas, la respuesta de muchas compañías en sus estrategias de comunicación y marketing ha sido la búsqueda de *engagement* [compromiso, vínculo] como fin último del cambio en las relaciones entre consumidores y organizaciones que acabamos de exponer.

El concepto de *engagement* se ha utilizado en el ámbito académico de varias maneras: como un estado psicológico –de compromiso, participación, apego, etc.–; como una disposición; como una estructura de comportamiento; o como una combinación de las anteriores (Sharma y Totawar, 2012). Sin embargo, Sashi (2012) apunta que este *engagement* con el consumidor se define como la relación íntima y a largo plazo que la organización quiere tener con el cliente. Refiriéndonos a los medios sociales, podemos definir este *engagement* como la acción de generar un vínculo o compromiso “emocional” entre la organización y la comunidad a través de este tipo de plataformas (Mejía, 2013).

Los medios sociales se muestran realmente útiles para construir un tipo relación basada en el *engagement*, tal y como apunta Sashi (2012). Es decir, según este autor, el uso de estas plataformas digitales por parte de las organizaciones permite establecer relaciones estrechas y a largo plazo basadas en el compromiso emocional de los clientes actuales y potenciales.

En cuanto a los beneficios que aporta este *engagement* a las compañías, cabe señalar la selección que realiza Sashi (2012) de los mismos. Por un lado, considera que es más probable que los consumidores con los que se ha construido este *engagement* recomienden los productos o la marca a otros, a través de los medios sociales o sus relaciones personales. Por otra parte, el papel del cliente ahora es mucho mayor, aportando valor añadido a las compañías y ayudándolas a entender sus necesidades. Además, los consumidores con los que se establece este tipo de relación emocional se convierten prácticamente en socios, participando en el proceso de desarrollo de productos, aportando información en útil para la configuración de estrategias y convirtiéndose en defensores de la marca.

Para entender mejor el proceso de generación de *engagement*, Sashi (2012) propone un modelo cíclico (figura 3.1.), a partir de la revisión de diversos autores, constituido por las siguientes fases: conexión, interacción, satisfacción, retención, compromiso, *advocacy* y *engagement*. El término *advocacy*, al igual que el de *engagement*, es complejo de traducir al castellano, ya que se refiere a un conjunto de ideas, entre las que se encuentran la defensa, el apoyo y la recomendación en este caso de los consumidores en su relación con las marcas.

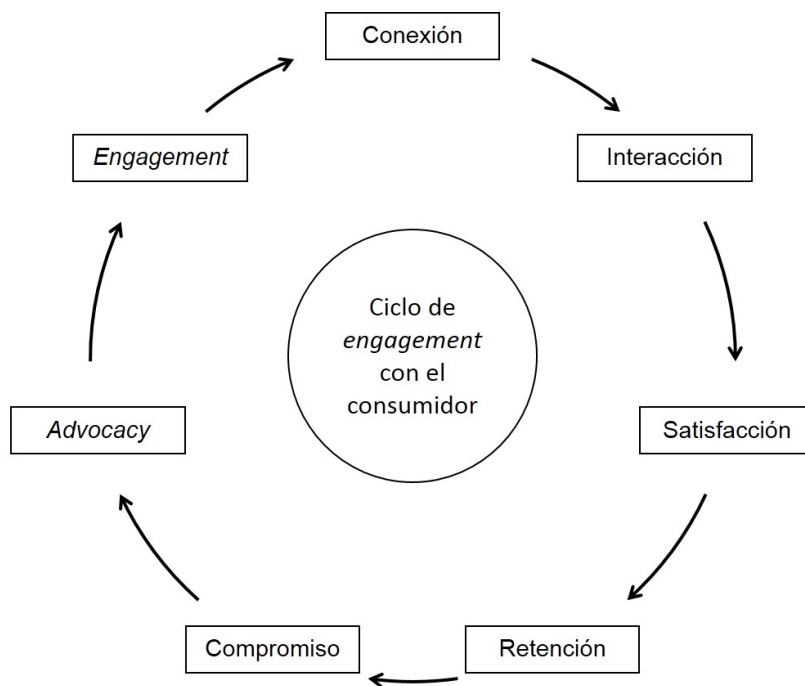


Figura 3.1. Ciclo de *engagement* con el consumidor

Fuente: Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media (p. 261). *Management Decision*, 50(2), 253-272.

Lo cierto es que el *engagement* se ha convertido en un elemento fundamental en las actividades de marketing y comunicación de las organizaciones. Así, Mejía (2013) afirma que con concepto de *engagement* ha cobrado una gran relevancia en los medios sociales, siendo una de las metas principales de estas estrategias empresariales. Siguiendo esta línea, Del Pino et al. (2013: 92) afirman:

El *engagement* es una de las claves del éxito (...): consigue fidelizar a los clientes, convirtiéndoles en prescriptores de la marca, y ayuda a la empresa a comprender los gustos y necesidades de los clientes y así mejorar continuamente los productos para satisfacerle. Es fundamental que las marcas conecten emocionalmente con los consumidores.

Tal es el éxito de la idea de *engagement* que ha llegado de la mano del auge de los medios sociales que se ha convertido en un tema recurrente para los directivos de diversas compañías y sectores a nivel mundial. Esto es algo que podemos observar a través de su protagonismo en la literatura perteneciente al ámbito de los negocios de los últimos años (Sashi, 2012).

Nuevas formas de comunidad

Las características de los medios sociales facilitan la creación de comunidades online formadas por los usuarios, una de las ideas clave para entender el impacto de la web social. Estas relaciones plantean nuevos retos al campo de la investigación al estar basadas en Internet. Es decir, son relaciones mediadas tecnológicamente entre personas que muchas veces no se conocen personalmente (Gruzd, Wellman y Takhteyev, 2011).

Rheingold, sociólogo considerado uno de los padres del concepto comunidad virtual, define el término como “agregaciones sociales que emergen de la Red cuando un número suficiente de personas entabla discusiones públicas durante un tiempo lo suficientemente largo, con suficiente sentido humano, para formar redes de relaciones personales en el ciberespacio” (citado en Rosales, 2010: 99). Para ello, es crucial que estos grupos de personas tengan intereses en común (Rosales, 2010).

Las características diferenciales que permiten comprender el concepto son explicadas también por McMillan y Chavis (1986), cuando exponen que los integrantes de una comunidad virtual se caracterizan por tener sentido de pertenencia, poseer capacidad de influencia en la misma, apoyar y ser apoyados por el conjunto de los

miembros, y compartir espacios, tiempos o experiencias similares (Gruzd et al., 2011). De manera similar, Forman, Ghose y Wiesenfeld (2008) utilizan el concepto de comunidad online para referirse a los colectivos de personas que interactúan, fundamentalmente a través de Internet, y comparten intereses o experiencias comunes.

Para Reig (2012: 33), sin embargo, el concepto de comunidad online o virtual mantiene claras diferencias con la concepción tradicional del mismo:

Aun así existen bastantes diferencias entre el tipo de comunidad local del siglo XIX y las que podemos considerar medios sociales hoy, en primer lugar en cuestión de tamaño. A eso nos referimos cuando hablamos de sociedad aumentada, a que en la era de Internet el modelo de comunidad como de pequeños grupos geográficamente localizados, socializando, apoyado y también controlando de forma intensiva a los demás, que obsoleto. En este contexto surgen infinitos tipos de comunidades, en torno a infinitos tipos de intereses y en las que se desarrollan incontables tipos de relación social.

Por su parte, Gruzd et al. (2011) utilizan el término comunidad para explicar en sus análisis la relación entre los individuos emisores de mensajes y los usuarios receptores, a través de las distintas aplicaciones sociales. Así, afirman que en el caso de Twitter, los usuarios interactúan de acuerdo a pensar que se dirigen a una comunidad “imaginada” con dos facetas una colectiva –al formar parte del conjunto de la comunidad de usuarios de Twitter– y una personal –al concebir que sus mensajes van dirigidos a usuarios únicos e identificables–.

Otro concepto similar, acuñado a partir de estas ideas, es el de *brand community* [comunidad de marca]. Este término es usado en referencia a aquellas comunidades online que hayan sido creadas e impulsadas por una marca, o en las que una marca participa y tiene un rol relevante, de acuerdo a Laroche et al. (2013). Según estos autores, las *brand communities* suponen una gran oportunidad para las compañías de mantener una comunicación directa y efectiva con consumidores proclives a la marca. Un espacio donde marcas y consumidores pueden crear valor conjuntamente y estrechar sus relaciones, generando así el ansiado *engagement* con los usuarios que apuntábamos previamente.

Como veremos en el apartado dedicado al análisis de los modelos de estrategia de medios sociales de las organizaciones, estas comunidades forman parte de los públicos objetivos de las compañías. Por tanto, resulta esencial para las organizaciones conocer, analizar y participar en las comunidades que tienen relación con sus productos, sus intereses empresariales o su marca.

La figura del Community Manager

De la relevancia del concepto de comunidad en medios sociales en las estrategias de las compañías, proviene el extendido término de *community manager* [gestor de comunidad]. Esta denominación hace referencia al responsable de las relaciones con los consumidores a través de estas plataformas sociales, un perfil ubicado ya habitualmente en el seno de las organizaciones.

De acuerdo con Moreno (2014: 34), “el *community manager* es un profesional especializado en el uso de herramientas y aplicaciones 2.0 que se encarga de gestionar las redes sociales y los

nuevos canales de comunicación de una empresa”. Definición a la que añade que “es el embajador de la marca en Internet, ante sus clientes y ante sus potenciales clientes” (Moreno, 2014: 34). Para esta labor, según este autor, sus cinco funciones básicas son: escuchar, conversar, crear y compartir contenidos, conectar con los líderes de opinión y monitorizar.

Por su parte, la AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidades Online), nos da una definición de las funciones de este perfil apuntando que el *community manager* “se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga, y ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa” (citado en Fuentes, Curtichs, García y Toca, 2011: 259).

En línea con las ideas anteriores, Mejía (2013) explica que el *community manager* sirve de enlace entre la empresa y las comunidades online a través de los medios sociales. Entre sus labores, de acuerdo con este autor, están las de acercar la marca a los usuarios, fomentar el sentimiento de comunidad, recoger los comentarios a tener en cuenta internamente y construir una relación de confianza con los simpatizantes de la marca.

En los últimos años hemos experimentado un importante crecimiento de estos profesionales, surgiendo paralelamente nuevos perfiles en cualquier tipo de organización con diferentes roles, cargos y responsabilidades en materia de medios sociales: *social media strategist*, *social media managers*, etc. No obstante, debido a la novedad de los puestos organizacionales relacionados con la comunicación en medios sociales, resulta difícil encontrar un acuerdo en la terminología y definición de los mismos.

Los mercados son conversaciones

Continuando con el análisis del cambio de paradigma que suponen los medios sociales para las organizaciones y usuarios, consideramos necesario profundizar en el papel clave que juega el concepto de conversación. Esta idea de conversación y sus implicaciones en el mercado es otro de los elementos que mejor explican el impacto de web social en las organizaciones.

En este sentido, cabe destacar el *Manifiesto Cluetrain* (Levine, Locke, Searls y Weinberger, 2009), una obra que tiene como objetivo llamar la atención de las compañías acerca de la relevancia que están adquiriendo las interacciones de los consumidores en Internet y los medios sociales. Este libro defiende que en la actualidad “los mercados son conversaciones” en las que participan las personas. Es decir, los consumidores y las organizaciones, gracias a estos medios, han alcanzado un nivel de comunicación e interacción que no existía previamente. En relación a las tesis defendidas por el *Manifiesto Cluetrain*, Estremera (2012: 13) afirma:

Las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas y poderosas formas de organización social y de intercambio de conocimientos. Las personas que participan en estos mercados interconectados han descubierto que pueden obtener mucha mejor información y soporte entre sí mismas que de los vendedores.

Continuando esta línea, Pérez Dasilva et al. (2013: 680) explican que “Internet se asemeja hoy día a una gran conversación y las compañías se están percatando de que tienen que estar presentes, porque, quieran o no, todas las marcas son objeto de conversación en las redes sociales”. Según estos autores, para las

organizaciones es necesario participar en esta conversación con los usuarios. Esto se debe a que los medios sociales, más que un mero canal de transmisión de mensajes, son un espacio de conversación, interacción y relación entre ambos grupos.

Por su parte, Hanna et al. (2011) destacan que estas nuevas circunstancias del mercado hacen que los mensajes tradicionales corporativos sean aburridos y sin interés, y no muestren ninguna preocupación por el usuario y sus inquietudes. Por ello, según estos autores, las empresas deben participar de esta conversación si quieren formar parte de estos nuevos mercados.

El eWOM

Una consecuencia directa de estas conversaciones entre los usuarios es la generación de “boca-oreja” o como se conoce el término en inglés *WOM* (*word of mouth*). De acuerdo con la WOMMA (2014), asociación dedicada al estudio, difusión y protección ética del *WOM*, podemos definir este concepto como “the act of someone sharing something interesting with someone else [el acto en el que alguien comparte algo interesante con alguien más]”. A partir de este, surge el concepto de *WOM* marketing, que esta organización define como “any business action that earns a customer recommendation [cualquier actividad empresarial que consigue la recomendación de los clientes]”. El valor del *WOM* estriba del hecho de que es creado y difundido por parte del consumidor en lugar de la compañía, motivo por el que los usuarios le otorgan más credibilidad y confianza.

A partir de estos conceptos surge el término de *eWOM* [electrónico], utilizado por diversos autores para referirse al *WOM* a través de Internet. Tal y como apuntan Chu y Kim (2011), el concepto

de *WOM* no es nuevo, puesto que está reconocido desde hace décadas por la literatura relativa al ámbito del marketing (Engel et al. 1969; Gilly et al. 1998). Sin embargo, el *eWOM* adquiere una magnitud mucho mayor de la mano de los medios sociales, que representan una herramienta muy poderosa para que los consumidores generen y difundan libremente información relativa a marcas o empresas (Chu y Kim, 2011). De hecho, según estos autores, el *eWOM* ha convertido en un elemento determinante en las estrategias de marketing y en el éxito empresarial. Una idea que también defienden Toder-Alon, Brunel y Fournier (2013) cuando afirman que analizar el *eWOM* es esencial para los profesionales del marketing y la comunicación si quieren ser partícipes y llegar a influir en estas conversaciones en línea.

De acuerdo con Chu y Kim (2011), este *eWOM* surge de las necesidades de los usuarios de establecer y mantener interacciones con sus redes, algo que pueden lograr compartiendo información, experiencias y contenidos en relación a productos, que ayuden en las decisiones de compra de sus contactos. Por su parte, Toder-Alon et al. (2013) apuntan que está completamente demostrado que los usuarios utilizan los medios sociales para conversar y buscar consejo en relación a empresas y marcas, entre otras actividades.

Este *eWOM* es reconocido por los directivos como una de las actividades en medios sociales que han propiciado con mayor impacto en las organizaciones (Toder-Alon et al., 2013). Un *eWOM* que pone de relieve, una vez más, el nuevo papel central de los consumidores gracias a los medios sociales que recientemente exponíamos. Además, este concepto está estrechamente ligado al de *prosumer*, que describiremos más adelante. Según Dewan y Ramaprasad (2012), estos *prosumers* están modificando la manera en los usuarios toman decisiones en relación a productos y servicios

debido al *eWOM* en forma de contenidos a través de blogs y otros medios sociales.

Viralidad y memes

A partir de la capacidad de transmitir información que expresa el *WOM*, surge otro de los fenómenos más conocidos que tienen lugar en los medios sociales, la “viralidad” o rápida transmisión de mensajes (Dans, 2010). De acuerdo con Dans (2010: 243), “el fenómeno de la viralidad aparece al principio como manifestación de los llamados ‘memes’, ideas sencillas que pueden ser contadas o descritas con suma facilidad, y que se transmiten con enorme velocidad entre las personas”.

El concepto de “meme” fue inventado por el zoólogo Dawkins para referirse a una unidad de transmisión similar a los de los genes, pero en relación a la cultura y la información (Rodríguez, 2013). Los “memes” son, por tanto, ideas contagiosas que tienden a propagarse de individuo en individuo evolucionando sin un control o pauta.

Por otra parte, encontramos el concepto de viralidad alusivo también a la transmisión información, así como su aplicación al mundo de los negocios en forma de marketing viral. El término de marketing viral fue introducido en 1997 por Jurvetson y Draper (Phelps, Lewis, Mobilio, Perry y Raman, 2003), y se refiere a la difusión masiva de información relativa a un producto y la adopción de la misma a lo largo de red social que conecta a los diferentes públicos, según Leskovec, Adamic y Huberman (2007). De acuerdo con estos autores, con el auge de los medios sociales, el marketing viral aprovecha las posibilidades de estas plataformas animando a

los consumidores a compartir contenidos e información relativa a los productos con sus contactos.

En la última década, el marketing viral ha recibido una gran acogida en el ámbito de los negocios, en ocasiones excesiva. Tal y como afirma Jenkins, “el modo en el que esos términos (“meme” y viral) se utilizan ahora mistifican la forma en la que el material se extiende, llevando a los comunicadores profesionales a cruzadas quijotescas para crear ‘contenido viral’” (citado en Rodríguez, 2013: 75).

Como consecuencia del éxito del concepto, la mayor parte de la literatura –científica y divulgativa– relativa al marketing viral está orientada a profundizar en los elementos que provocan que una idea o contenido sea “viral”. A esta característica que hace que las ideas sean contagiosas, Gladwell la denomina *stickiness* (la cualidad de lo pegajoso); Godin, *smoothness* (suavidad); y Jenkins, *spreadability* (la capacidad de expandirse), que según este autor es la técnica para provocar que las audiencias compartan contenidos (Rodríguez, 2013).

El mismo Jenkins aporta en su libro *Spreadable media* una serie de sugerencias que aplicar al contenido para lograr que se convierta en “viral”. Unos consejos condensados y completados por Rodríguez (2013: 76), a través de los cuales afirma que el contenido debe ser:

- Disponible, cuando y donde las audiencias quieran;
- Portátil, porque las personas no quieren atascarse en una web sino llevárselo, editarlo, insertarlo, compartirlo fácilmente;
- Reutilizable de forma sencilla y de muchas formas, porque hay muchos motivos por los que la gente hace circular los contenidos;

- Relevante para muchas audiencias, porque el contenido que no tiene un solo público es más extensible;
- Parte de un flujo constante de material, como el de blogueros y microblogueros, en contraposición con los esfuerzos únicos de las marcas que intentan crear un éxito aislado de tráfico.

Por su parte, Berger (2014) en su libro *Contagioso* disecciona los seis principios que aplicar a los contenidos para lograr que estos sean difundidos por los usuarios. Así, este autor propone como primer principio que sean una “moneda social”, es decir, que proporcionen símbolos visibles de estatus. En segundo lugar, plantea que sean “activadores”, es decir que se asocien a elementos que a menudo tienen los usuarios en la mente, ya que cuanto más piensen en ello más fácilmente hablarán de ellos. El tercer principio de Berger (2014) pone de relieve la importancia de la “emoción”, ya que si algo consigue crear una conexión emocional con el público, hace que sea más relevante y tienda a ser compartido. La cuarta propuesta hace referencia a que la idea sea “pública”, debido a que cuanto más visible e imitable sea algo, más fácilmente llegará a ser popular. El quinto principio plantea el valor de lo “práctico” para la audiencia, porque la información útil suele compartirse. En último lugar, nos destaca la cualidad de las “historias” a la hora de ser difundidas, en referencia al *storytelling* [arte de la narración], que trataremos en el capítulo dedicado al contenido.

La reputación online: transparencia y autenticidad

Para cerrar este apartado dedicado al impacto de los medios sociales en las organizaciones, consideramos útil profundizar en la idea de reputación online, un concepto que nace de la mano de estos

cambios. Este análisis completaría la exploración realizada en el capítulo anterior relativa a la reputación corporativa y personal.

La idea de reputación online surge de los cambios en el papel de los consumidores que analizábamos anteriormente. En este sentido, Pérez Dasilva et al. (2013) apuntan que los usuarios en Internet tienen una gran capacidad de influencia en relación a las organizaciones. De esta manera, los consumidores comentan, valoran, opinan o enjuician prescribiendo a otros muchos usuarios. Según estos autores, la gestión y mantenimiento de una buena reputación online es uno de los grandes retos a los que se enfrentan las compañías con el auge de los medios sociales. Siguiendo esta línea, Kietzmann et al. (2011) destacan que la actividad creciente de los usuarios en las plataformas creando, modificando, compartiendo y discutiendo contenido, representa uno de los fenómenos que más pueden afectar a la reputación de una compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, autores como Mejía (2013: 286) definen la reputación online como “la opinión que se tiene sobre una persona, marca o empresa en las redes sociales, los blogs, los resultados de motores de búsqueda y otros canales de Internet”. Por su parte, Antón (2012) considera que la reputación no está constituida por estas opiniones expuestas online, sino que se genera en la mente de los consumidores a partir de las interacciones en este ámbito. Así, este autor define reputación online de la siguiente manera:

La valoración alcanzada por una empresa a través del uso o mal uso que ofrece Internet. Es difícil adaptar correctamente el concepto de reputación corporativa a su versión online, porque la reputación de una empresa en Internet no es equivalente a la reputación total de una empresa, pero al requerir una

gestión y unas implicaciones propias es simplemente un aspecto más de su reputación global (citado en Del Pino et al., 2013: 206).

En la misma línea, Cuesta y Gaspar (2013: 58) se refieren al término reputación online como “el qué se dice sobre algo o alguien y cómo esto afecta a la forma en la que los grupos de intereses (*stakeholders*) interactúan con él”. Definición a la que estos autores añaden que en los medios digitales los usuarios se convierten en los protagonistas, debido a sus opiniones e interacciones, llegando a ser capaces de influenciar el ámbito –y la reputación– offline.

Ante el concepto de reputación online, diversos autores exponen la necesidad de que las organizaciones realicen una gestión adecuada de la misma. Este es el caso de Del Pino et al. (2013: 204), que consideran que “es clave para las empresas gestionar su presencia en medios sociales y su reputación digital de una manera profesional, lo que se conoce como *Online Reputation Management (ORM)*”. Por su parte, Rosales (2010) opina que a pesar de que la gestión de la reputación corporativa no es un fenómeno nuevo, estamos viviendo una revolución en la forma en la que las organizaciones deben relacionarse con los consumidores para preservar su reputación. Cambio en la relación sobre el que reflexionábamos previamente. Continuando esta idea, Zailskaite-Jakste y Kuvykaite (2012) destacan que a pesar de que las organizaciones no puedan controlar directamente los contenidos y mensajes publicados y compartidos por los usuarios, deben realizar una observación continua de estas para tomar decisiones acordes con las mismas.

Como parte de esta gestión, diferentes autores destacan el papel de dos elementos en la reputación online: la autenticidad y la transparencia. En este sentido Reig (2012) apunta que vivimos en la sociedad de la transparencia, en la cual la autenticidad es clave para que organizaciones, políticos y personas logren la confianza a la vez que crean y mantienen su reputación online. A lo que añade: “refuerzan su valor (...) cosas como la autenticidad que se convierte, cuando no existe contacto cara a cara, en todavía más importante” (Reig, 2012: 164). Por su parte, Fournier y Avery (2011) explican que la posibilidad de acceso a la información obliga a organizaciones y personas a ser cada vez más transparentes. Esta transparencia según estos autores exige a las empresas a ser más abiertas y especialmente más auténticas al ser ya que supone un elemento clave para una comunicación creíble. Recordemos, además, que ambas ideas –*autenticidad* y *transparencia*– eran consideradas clave en las estrategias de *personal branding* de éxito.

3.3. El contenido es el rey

Una de las principales características de los cambios que llegan de la mano del auge de los medios sociales es el gran protagonismo del contenido. Como ya veíamos en la noción de Web 2.0, la democratización del contenido es uno de los rasgos particulares de este fenómeno. Un contenido, a través de los medios sociales, que impulsa aún más esta Web 2.0 y transforma la manera en la que la sociedad crea y consume la información (Hays et al., 2013).

Por primera vez, cualquier individuo con unos mínimos recursos tecnológicos y acceso a Internet puede producir, modificar, compartir y difundir contenido dirigido a un público con potencial de ser global. Un profundo cambio protagonizado por unos usuarios que asumen el

rol de prosumidores y que elaboran lo que los autores definen como *user generated content* [Contenido Generado por el Usuario]. Por estos motivos, consideramos necesario profundizar en las transformaciones que llegan de la mano del contenido y sus implicaciones para las organizaciones y, en consecuencia, para los usuarios a la hora de configurar una estrategia de *personal branding*.

El *user generated content*

De acuerdo con Kaplan y Haenlein (2010: 60), el término de *user generated content* (*UGC*) puede ser considerado como “the sum of all ways in which people make use of Social Media [la suma de todas las formas en las que la gente hace uso de los medios sociales]”. Por su parte, la OCDE –Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos–, especifica que el *UGC* tiene que cumplir tres requisitos básicos: debe estar publicado en un sitio web público o en una red social accesible a un grupo concreto de personas; ha de mostrar un cierto esfuerzo creativo; y tiene que haber sido creado fuera de la rutinas y prácticas profesionales (citado en Kaplan y Haenlein, 2010).

El *UGC* protagoniza buena parte de las interacciones que realizan los usuarios a través de los medios sociales, ejemplo de ello son los blogs y las redes sociales, que permiten a los usuarios publicar y acceder a la información de manera sencilla, de acuerdo con Dhar y Chang (2009). Según estos autores, como consecuencia de esto, la proporción de contenido que ha sido generado por los usuarios que encontramos en Internet aumenta progresivamente, cubriendo prácticamente todas las temáticas posibles. Si bien es cierto que son las personas las que contribuyen de manera individual en mayor medida a la creación de este *UGC*, cada vez encontramos

ejemplos más relevantes de grupos de personas que trabajan de forma colaborativa, como sucede en el caso de las wikis (Ransbotham, Kane y Lurie, 2012).

Estos individuos –o conjuntos de individuos- que generan *UGC* reciben en numerosas ocasiones la denominación de prosumidores, un concepto que consideramos útil exponer.

Prosumidor: protagonista de la web social

Como generador de contenidos, el usuario asume el rol de prosumidor o *prosumer*, un acrónimo que procede de la fusión de dos palabras inglesas: *producer* [productor] y *consumer* [consumidor]. Un concepto anticipado por McLuhan y Nevitt en 1972, cuando apuntan que las nuevas tecnologías permitirían al consumidor asumir los roles de productor y consumidor de contenidos al mismo tiempo (Islas y Arribas Urrutia, 2010).

No obstante, fue Alvin Toffler quien propuso expresamente el término en 1980 con su libro *La tercera ola*, defendiendo que estos prosumidores adquieren una importancia creciente definiendo el rumbo de la “economía invisible” (Ritzer y Jurgenson, 2010). Según Alvin y Heidi Toffler, el término se refiere al hecho de que creamos bienes, servicios o experiencias para nuestro propio uso o disfrute, en lugar de para venderlos o intercambiarlos (Islas y Arribas Urrutia, 2010).

Como vemos, aunque el concepto de prosumidor no es algo nuevo, con el auge de los medios sociales adquiere una nueva relevancia. Tal y como afirman Ritzer y Jurgenson (2010), estas plataformas tecnológicas gozan de gran popularidad y permiten una

participación masiva, lo que las convierte en los principales facilitadores del “prosumo”.

De hecho, estos prosumidores protagonizan el desarrollo de la Web 2.0 (Islas y Arribas Urrutia, 2010) aportando, en lugar de las organizaciones, la mayor parte de contenido de valor a sus redes de contactos gracias a los medios sociales (Berthon et al., 2012). Estos usuarios que adquieren el rol de prosumidores no solo se caracterizan por generar contenido, sino que además actúan como líderes de opinión, son proactivos, están bien informados, escuchan al resto de usuarios e intentan ir un paso por delante (Mejía, 2013).

Para algunos autores como van Dijck (2009), los prosumidores no solo impactan en Internet, sino que además lideran una transformación económica, social y cultural a nivel global. En el ámbito económico colaboran en el concepto “wikieconomía” de Tapscott y Williams, en la que los consumidores participan en la creación de valor de las compañías (Ritzer y Jurgenson, 2010). Por otro lado, tal y como Jenkins (2006) señala, en el ámbito cultural el público ocupa nuevos espacios –que antes eran privilegio de los medios tradicionales– gracias a las nuevas tecnologías, conformando lo que el autor denomina “cultura participativa”.

Implicaciones del *UGC* en las organizaciones

El protagonismo en Internet del *UGC* y los prosumidores conlleva numerosas implicaciones para las organizaciones, especialmente en sus funciones de marketing y comunicación. A la hora de analizar el alcance de estos conceptos debemos aplicar una doble visión: la del contenido generado por los usuarios relativo a la

organización y la del contenido que estas organizaciones ofrecen a través de los medios sociales.

Respecto a la primera perspectiva, una consecuencia directa del liderazgo de los consumidores en la creación de contenido en Internet son los cambios que se producen en la relación entre individuos y empresas, que analizábamos anteriormente. A través del contenido que generan, junto con sus interacciones, los consumidores toman una nueva posición de poder frente a las organizaciones. Una situación que desde un punto de vista positivo puede ayudar a ampliar la proyección de las acciones de marketing y comunicación gracias a su capacidad de influencia en otros usuarios (Hanna et al., 2011). Pero, por otra parte, las informaciones y contenidos creados por los usuarios pueden tener un impacto negativo en la denominada reputación online de las empresas, que definíamos en el apartado dedicado a este concepto.

Para algunos autores existe una conexión directa entre el *UGC* y el *eWOM*, que anteriormente describíamos. Así, Ransbotham et al. (2012) apuntan que existe una buena parte de *UGC* en Internet orientado a influir en las decisiones de compra de otros consumidores a través de opiniones, pruebas de producto y recomendaciones. Más específicamente, Smith, Fischer y Yongjian (2012) afirman que el *UGC* puede ser considerado una forma de *eWOM*. Sin embargo, hemos de aclarar que no son conceptos idénticos, ya que no todo el *UGC* puede ser considerado *eWOM*, si bien es cierto, que el *eWOM* implica en muchas ocasiones la creación de contenido por parte de los usuarios, lo que produce que estos conceptos se solapen en numerosas investigaciones.

En el próximo apartado profundizaremos en la segunda perspectiva de las implicaciones del cambio en el papel contenido para las compañías que apuntábamos previamente. Es decir, trataremos los retos a los que se enfrentan las organizaciones a la hora de ofrecer contenido atractivo a los usuarios a través de los medios sociales.

Relevancia: Aportar valor a los usuarios

La democratización del contenido de la mano de la Web 2.0 y el predominio en los medios sociales del *UGC* avivan el cambio de paradigma que venimos analizando, el cual supone un gran desafío para las organizaciones. Como exponíamos, las compañías pierden el control de la información que se publica en relación a su negocio y áreas de interés. Ahora los usuarios también crean, modifican y distribuyen contenidos que impactan de manera directa en las organizaciones, llegando a “competir” por la atención del público.

Como consecuencia, las organizaciones no solo se ven obligadas a “escuchar” activamente los medios sociales y a buscar entre los usuarios “aliados” para sus actividades de comunicación y marketing, sino que también deben de lograr hacer llegar su propio contenido y transmitir sus mensajes en un entorno altamente competitivo en lo que se refiere al contenido.

En respuesta a estos desafíos, autores como Tomé (2011) abogan por la comprensión profunda de las necesidades de los usuarios en los medios sociales para poder aportar contenido de valor. Dicho con otras palabras, la relevancia –que tratábamos en el capítulo dedicado a la marca personal– es también un factor clave en el éxito de las empresas en los medios sociales.

Esta relevancia también está vinculada a los cambios en la relación entre organizaciones y consumidores que analizábamos en el anterior apartado. Gracias a los medios sociales, los individuos se convierten en los auténticos protagonistas de las estrategias del marketing y comunicación. Por este motivo, elaborar y proporcionar contenidos en función de las exigencias de los consumidores es crucial en la actualidad.

Por tanto, debemos aportar contenido relevante para el público objetivo –contenido de valor– ya que como afirma Tomé (2011: 96), “solo a través de contenido relevante, podremos conectar con nuestra audiencia”. Este autor añade: “tenemos que estar donde esté nuestro cliente, evaluar detenidamente cuáles son sus razones profundas para estar ahí, y qué esperaríamos de nosotros para poder entrar en contacto con él adaptando formas y mensajes” (Tomé, 2011: 106).

Pero ¿a qué nos referimos exactamente con contenido de valor?, Dolores Vela nos da algunas pautas:

Aquellos contenidos de calidad, centrados en el lector-receptor del mensaje, bien escritos, coherentes, con originalidad y personalidad, que fidelizan a nuestra audiencia porque les suponen una ayuda, un aporte y les ahorran tiempo de andar buscando dicha información. La audiencia ha cambiado, el consumidor sabe qué y cómo quiere algo, y el marketing tiene la necesidad y la obligación de reajustar sus planes para responder a las nuevas necesidades sociales y de mercado (citada en Del Pino et al., 2013: 202).

Continuando esta idea, Merodio (2012: 26) defiende que:

Es importante que siempre le demos al cliente un valor añadido, algo que no espera bajo ningún concepto para con ello conseguir sorprenderle y diferenciarnos de la competencia y que el cliente nos recuerde por las experiencias que le hacemos vivir y no porque somos una empresa más del sector.

Una consecuencia directa de la importancia que está adquiriendo el contenido de valor en las estrategias de las organizaciones es el esfuerzo creciente por investigar y medir la calidad del mismo. En este sentido, cabe destacar la aportación que desde el campo académico realizan Chai, Potdar y Dillon (2009) con su propuesta de *CQ –Content Quality–* [calidad del contenido] como índice de evaluación del contenido digital. El concepto de *CQ* está inspirado en el de *IQ –Information Quality–* [calidad de la información], ampliamente usado en la literatura del ámbito de la información y que tiene en cuenta una serie de indicadores para facilitar la evaluación de los contenidos digitales.

Este contenido de valor o relevante que la marca ofrece puede ser en muchas ocasiones expresiones digitales de *branded content* o *advertainment*, un concepto con gran acogida en el ámbito de la comunicación en los últimos años, que se define como “a fusion of advertising and entertainment into one marketing communications product that is integrated into an organisation’s overall brand strategy intended to be distributed as entertainment content with a highly branded quality [una fusión de la publicidad y el entretenimiento en un solo producto perteneciente a la comunicación de marketing, que se integra en la estrategia de marca global de una organización, destinado a ser distribuido como contenido de entretenimiento con un

calidad alta para la marca] (Horrigan, 2009: 51). El *branded content* se distingue por ser realizado de manera proactiva por parte de las compañías, integrando los valores de marca en dicho contenido –la marca no protagoniza necesariamente el contenido–, con el objetivo de mostrarse más atractivo y de valor para el consumidor (Ramos, 2006).

Tal y como comenta Ramos (2006), el *branded content* surge como respuesta a la saturación del mercado publicitario y a las nuevas exigencias del consumidor, que obliga a las organizaciones a buscar nuevas opciones. Una alternativa que si bien no es exclusiva de los medios digitales, encuentra en las plataformas sociales formatos innovadores con gran potencial de distribución, tales como blogs, aplicaciones, videos online, juegos en línea, etc.

Storytelling

Esta relevancia o valor añadido que estamos analizando se puede aportar a través de la temática del propio contenido o mediante la forma en la que se presenta. Es aquí donde resurge el denominado *storytelling* [arte de la narración] que de acuerdo con Del Pino et al. (2013: 43) supone:

Un método de comunicación arraigado en el ser humano en tanto en cuanto éste tiene necesidad de contar y de conocer historias, a través de las cuales se configura y comprende el mundo en el que vivimos y compartimos esa visión con nuestros semejantes

El *storytelling* adquiere gran importancia en el ámbito de los medios sociales debido a su capacidad de conectar con la audiencia

desde el punto de vista emocional y generar el *engagement* que apuntábamos previamente, así Reig (2012: 173) argumenta que:

Las historias son un elemento esencial del lenguaje en los social media, siempre caracterizados como un lugar para las personas. La fuerza de transmisión viral de las redes sociales, además, para cuestiones como las historias capaces de movilizar de forma potente las emociones, es espectacular y no es infrecuente que de una buena historia y la facilidad de transmisión en el medio deriven conocidos ejemplos de buenas prácticas en los social media.

Una técnica, la de contar historias, utilizada tanto por individuos como por organizaciones en multitud de actividades de comunicación tradicionales y digitales –publicidad, relaciones públicas, eventos, etc.– gracias a su capacidad de crear un vínculo psicológico con el receptor, de acuerdo con Woodside y Miller (2008). Por tanto, según estos autores, el *storytelling* no es algo exclusivo de los medios sociales, pero sí encuentra en ellos nuevas formas de expresión, como vídeos online o blogs, y mayor capacidad de alcance y difusión.

El contenido digital y la teoría del *long tail* [larga cola]

Para cerrar este apartado dedicado a la importancia del contenido y la relevancia del mismo para el usuario en los medios sociales, consideramos necesario detenernos en la teoría del *long tail*, propuesta por Anderson (2004). Esta teoría hace referencia al importante valor de mercado que adquieren los productos de nicho, gracias a los profundos cambios en la distribución de productos (Andrei y Iacob, 2010). Según Anderson (2004), el volumen del

conjunto ventas de la multitud de pequeños nichos de mercado posibles –casi infinitos– rivaliza con las cifras de ventas de los productos que llegan de manera masiva al consumidor.

La teoría del *long tail* se apoya en las nuevas posibilidades que brinda la economía digital, especialmente en relación a los costes de distribución y almacenamiento, en opinión de Andrei y Iacob (2010), que ahora son especialmente bajos en el caso de productos en soporte digital. Además, gracias a Internet y los medios sociales, las compañías que apuestan por modelos de negocio diversificados siguiendo esta idea. Junto a esto, según estos autores, disponen una gran multitud de herramientas de bajo coste y alto impacto con las que llegar a consumidores de cualquier parte del mundo. Como consecuencia de estos hechos, tal y como apunta Rosales (2010: 116):

Ahora existen dos mercados: uno que vende muchos productos a pocos tipos de personas, y otro que vende pocos productos a pocos tipos de personas. Estamos hablando del mercado de nichos, ya que sobradamente conocido en marketing, pero escalado ahora de forma exponencial en el medio digital.

Pero esta teoría no solo es aplicable a los productos tradicionales, sino también al contenido digital, tal y como apunta Reig (2012: 33):

Se dice de Internet que es un lugar en el que cualquier posible interés encuentra la forma de ser satisfecho. Anderson lo llamaría “larga cola”, la sociología lo ha llamado “coincidencia de necesidades”. Algo que implica que las posibilidades de

ofrecer contenido de valor especializado son prácticamente infinitas.

Dicho con otras palabras, la teoría del *long tail* apoya la idea de que en los medios sociales tanto los usuarios como las organizaciones tienen infinitas posibilidades en lo que se refiere a “nichos” de contenido que ofrecer a una audiencia interesada. Algo que impulsa aún más la idea de prosumidor, ya que las opciones que brinda Internet, en relación a las posibles temáticas y estrategias de contenido, son suficientemente amplias como para encontrar siempre un potencial público objetivo.

La curación de contenidos

Como consecuencia de la importancia que está adquiriendo el contenido digital para las organizaciones en los últimos años, se están implantación de sistemas para la gestión del mismo por parte de los departamentos de marketing y comunicación. Así surge el concepto de “curación de contenidos” que, según el bloguero Sergio Ortega, se refiere a la actividad de identificar, organizar, filtrar y dotar de valor y relevancia, al contenido relativo a un tema específico que proviene de diferentes fuentes (citado Mejía, 2013). Por tanto, en la curación de contenidos no es necesario que dicho contenido sea original o exclusivo, ya que puede provenir de diversas fuentes, a pesar de que la organización le aporte un valor añadido de manera previa a su difusión.

Se trata por tanto de un proceso que no es nuevo, ya que ha sido tradicionalmente usado por los periodistas, documentalistas o profesores (Mejía, 2013). Sin embargo, con el auge de los medios sociales y del *UGC* adquiere mayor importancia.

La curación de contenidos busca en definitiva diferenciar las propuestas de la organización frente a las de la competencia o la del resto de los usuarios (Moreno, 2014). Además, “es vista como una forma de aliviar la ‘infoxicación’ informativa que sufrimos en nuestros días” (Mejía, 2013: 231).

Profundizando en los procesos relativos a esta curación de contenidos, de acuerdo con Mejía (2013: 231-232), esta se puede llevar a cabo de la siguiente forma:

- Agregación: reunir la información más relevante sobre un tema específico en una misma localización.
- Destilación: realizar la curación en un formato más simple, donde sólo las ideas más importantes o relevantes son compartidas.
- Elevación: identificar tendencias en pequeñas porciones de información, compartidas online (como los tuits).
- Mezcla: combinar contenidos curados para crear un nuevo punto de vista.
- Cronología: reunir información histórica organizada sobre la base de tiempo para mostrar la evolución en la percepción de un tema particular.

Por otra parte, Mejía (2013) propone un modelo para la gestión de este proceso compuesto por cinco etapas. La primera fase implica identificar con precisión las necesidades de contenido de la audiencia de interés para la organización. En segundo lugar, el responsable de los contenidos debe encontrar y seleccionar contenido de valor en relación a estas necesidades y que a su vez esté alineado con la estrategia corporativa. El tercer paso supone validar y almacenar este contenido en función de la pertinencia, usabilidad y actualidad. La cuarta etapa de este proceso está orientada a la difusión y

distribución de este contenido a través de los diferentes canales sociales seleccionados en la estrategia global. Para cerrar esta propuesta, este autor pone de relieve la necesidad de medir la reacción de audiencia para aplicar mejoras a partir de estos resultados.

Finalmente, cabe destacar que, como consecuencia de la importancia creciente de la gestión o curación del contenido en las organizaciones, surge una figura responsable de esta actividad que vendría a completar el perfil del *community manager*, el denominado *content curator* [curador de contenidos] (Fuentes et al., 2011). Un perfil que es responsable dentro de la compañía de la recopilación, selección, filtrado, valoración y posterior difusión de los contenidos a través de los medios sociales (Del Pino et al., 2013; Moreno, 2014).

3.4. Estrategia en medios sociales

Como hemos afirmado en epígrafes anteriores, la disciplina del *personal branding* aplica a las personas el conocimiento y experiencia que disciplinas como el *branding*, el marketing y la comunicación corporativa han empleado tradicionalmente en las organizaciones y marcas. Con el propósito de proponer un modelo de gestión eficaz de la marca personal en el entorno de los medios sociales, nos resulta de gran utilidad realizar un análisis de las propuestas estratégicas realizadas por distintos autores en el campo de las marcas, empresas e instituciones. Estos modelos –académicos y divulgativos– buscan dar una respuesta a las nuevas necesidades y exigencias que demanda la relación entre organizaciones y consumidores que analizábamos previamente.

Método POST de Li y Bernoff (2008)

Li y Bernoff (2008), reconocidos consultores a nivel internacional por su investigación en materia de medios sociales y comunicación empresarial, realizan una propuesta muy simplificada del proceso de planificación de la actividad de las compañías en medios sociales. Denominan a este modelo con el acrónimo POST –*personas, objetivos, estrategia y tecnología*–.

El método POST está compuesto por cuatro etapas clave. En primer lugar, el término *personas* se refiere a la importancia que tiene el público objetivo al que se dirigirán las acciones. A partir de este punto han de definirse los *objetivos* de las actividades. El tercer paso supondría establecer la *estrategia* en la relación con los públicos. Finalmente, con el término *tecnologías* los autores hacen referencia a la selección de las plataformas y herramientas más adecuadas para esta estrategia digital.

A partir de la aplicación de este método, proponen cinco posibles objetivos por parte de las organizaciones en el uso de los medios sociales, ámbito al que los autores bautizaron como “mundo *groundswell*”:

1. Escuchar. Aproveche el *groundswell* para realizar estudios de mercado y entender mejor a sus clientes.
2. Hablar. Entre en el mundo *groundswell* para hacerse oír por más gente.
3. Transmitir energía. Encuentre a sus clientes más incondicionales y utilice el *groundswell* para aumentar la efectividad de su boca oreja.
4. Apoyar. Implante herramientas de *groundswell* para ayudar a sus clientes a ayudarse entre ellos.

5. Integrar. Integre a sus clientes en los procesos de sus empresa, e incluso déjeles que le ayuden a diseñar sus productos. (Li y Bernoff, 2008: 109).

El modelo de Li y Bernoff (2008) sobresale por ser uno de los primeros ejercicios de formalización de la estrategia empresarial en medios sociales, que además tuvo una gran acogida a nivel mundial. Sin embargo, la rápida evolución de los medios sociales exige modelos más completos y complejos.

Modelo de Zailskaite-Jakste y Kuvykaite (2012)

Los investigadores Zailskaite-Jakste y Kuvykaite (2012) proponen un modelo de comunicación en medios sociales desarrollado a partir de la revisión de las aportaciones de numerosos autores, tales como Mangold y Faulds (2009) Litvin, Goldsmith y Pan (2007), Kozinets et al. (2010), Hollenhorst y Michael (2009), y Low (2009), entre otros. Un modelo teórico que, como otras propuestas analizadas, no solo busca dar respuesta al proceso de comunicación entre organización y consumidores, sino que también plantea una serie de etapas de preparación, implementación y evaluación.

El plan propuesto por los autores (figura 3.2.) parte de un “análisis del entorno y los competidores”. El objetivo de este paso es evaluar la presencia de la compañía y la adopción de los medios sociales por parte de la competencia, identificando así buenas prácticas. Además, supone examinar el contenido y las plataformas que están utilizando los consumidores para conversar sobre la organización y sus áreas de interés.

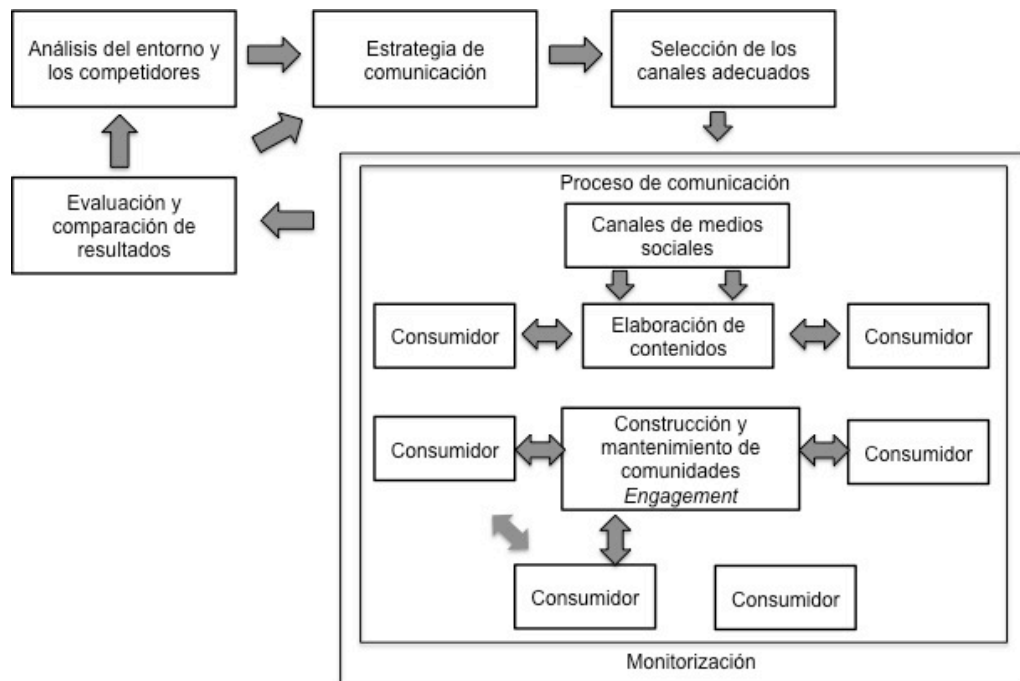


Figura 3.2. Modelo de comunicación en medios sociales

Fuente: Traducido y adaptado de Zailskaitė-Jakstė, L. Y Kuvykaite, R. (2012). Implementation of Communication in Social Media by Promoting Studies at Higher Education Institutions. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 23(2), 174-188.

En el segundo paso, bajo la denominación de “estrategia de comunicación”, los autores agrupan la definición de objetivos e identificación del público objetivo. También incluye la configuración de estrategias de medios sociales, la integración de las mismas en la organización y la creación de las directrices para la ejecución de la estrategia.

La tercera fase implica la “selección de los canales adecuados”. Para ello hay que evaluar qué plataformas y herramientas son más eficaces en función de lo anterior. Esta selección puede ser realizada por los departamentos de marketing y comunicación de la organización.

A partir de aquí se inicia la etapa propia del “proceso de comunicación”, en la que se incluye: creación de canales; elaboración de contenidos; configuración de comunidades de consumidores; difusión de mensajes; etc. En esta labor, según los autores, deben colaborar los departamentos de marketing, comunicación, ventas y tecnología. Finalmente, el modelo se completa con una fase de “evaluación y comparación de los resultados” que retroalimenta todo el proceso.

La propuesta de Zailskaitė-Jakstė y Kuvykaite (2012) se distingue por ser uno de los primeros acercamientos completos a la gestión de los medios sociales desde el ámbito académico. No obstante, consideramos útil completar esta visión con modelos más cercanos al ámbito profesional como es el caso de Merodio (2012), Social@Ogilvy (2003) y Moreno (2014)

Social Media Plan [Plan de medios sociales] de Merodio (2012)

Merodio (2012) formaliza un modelo en base a su experiencia profesional en la materia. En su propuesta, este autor pone de relieve la importancia de realizar una planificación estratégica previa a la actividad de la organización en medios sociales, cuando afirma que (Merodio, 2012: 13) “la realidad de todo esto es que conseguir que una empresa tenga éxito no suele ser algo aleatorio, sino que detrás hay un trabajo de planificación estratégica y definición de las acciones a realizar”.

En cuanto a las fases de dicho modelo, Merodio (2012) parte de una etapa inicial en la que se planteen los objetivos de la empresa en los medios sociales, que debe dar respuesta a la siguiente cuestión: “¿Por qué quieres que tu empresa esté en las redes sociales?”.

Una vez establecidos los objetivos, el siguiente paso del *Social Media Plan* supone evaluar la presencia actual de la empresa en el entorno digital, así como la de sus competidores. Junto a esto, se han de identificar los líderes de opinión e influenciadores de la actividad de la compañía. En opinión de este autor, es esencial conocer el punto de partida de la organización en materia de medios sociales a través de la investigación.

La tercera fase del plan implica la definición del target o público objetivo, así como un conocimiento profundo de los medios en los que participa y los intereses y pasiones de los clientes de la compañía. Además, según este autor, es crucial la búsqueda de aporte de valor al usuario a través de este tipo de medios:

Es importante que siempre le demos al cliente un valor añadido, algo que no espera bajo ningún concepto para con ello conseguir sorprenderle y diferenciarnos de la competencia y que el cliente nos recuerde por las experiencias que le hacemos vivir y no porque somos una empresa más del sector (Merodio, 2012: 26).

Otra actividad que el autor destaca en su modelo es la monitorización, es decir, hacer un seguimiento de la participación de la compañía en medios sociales y “escuchar” –concepto sobre el que profundizaremos más adelante– lo que los usuarios publican en este entorno en relación a la organización. Por este motivo, establece

como cuarta etapa la definición de los elementos que se van a monitorizar y las herramientas que se van a utilizar.

A continuación, fija como quinto punto la definición de la persona responsable en la compañía de la gestión diaria de la reputación digital y los contenidos. La sexta fase supone la definición de las plataformas sociales donde la compañía va a tener presencia en función del mercado y del público objetivo. Una vez realizado este proceso, establece como séptima etapa el establecimiento de la estrategia a seguir en cada una de estas plataformas.

Como último paso este autor propone la selección de los elementos a medir y la manera de evaluarlos. Para ello propone la utilización de *KPIs –Key Performance Indicators* [Indicadores clave del rendimiento]–:

Es imprescindible medir si todo el trabajo que estamos haciendo ofrece algún tipo de beneficio a nuestro negocio y si estamos logrando los objetivos marcados o, por el contrario, debemos tomar medidas correctivas al respecto. Para ello lo primero que debemos hacer es definir los KPIs (Key Performance Indicators), es decir, los indicadores que nos dirán si nuestra estrategia va por buen camino. Estos KPIs deben ir alineados con los objetivos (Merodio, 2012: 19).

El *Social Media Plan* de Merodio (2012) se caracteriza por su proximidad al mundo profesional. Sin embargo, encontramos modelos muchos más completos y recientes como los propuestos por Del Pino et al. (2013) o Moreno (2014), que consideramos necesario revisar.

Estrategia en medios sociales de Del Pino, Castelló, y Ramos-Soler (2013)

Del Pino et al. (2013) exponen una estrategia de medios sociales desde el punto de vista académico que supone un esfuerzo en la formalización de los modelos estratégicos en este ámbito.

Para estas autoras, el primer paso consistiría en la realización de un examen detallado, es decir, un estudio profundo de la compañía, el producto, el sector, la competencia, el posicionamiento y las tendencias, que plantean sintetizar en un análisis DAFO. Como paso que sigue a este estudio, consideran crucial la definición del público objetivo y la comunicación que se realizará en medios sociales. Apuntan que a partir de la comprensión profunda del público podremos construir los mensajes de interés para este, a través de los medios adecuados.

La siguiente fase de la estrategia planteada implica la selección de unos objetivos de comunicación y de medios sociales. Definición de los objetivos que “condicionará posteriormente la selección de los *Key Performance Indicators (KPIs)* que se haga para la evaluación de la estrategia” (Del Pino et al., 2013: 193).

Una vez realizado este trabajo previo de análisis, definición del público objetivo y establecimiento de los objetivos, proponen establecer la estrategia en medios sociales y de contenidos. Según Del Pino et al. (2013: 164), “se trata de sintetizar en qué van a consistir, desde una visión global, las tácticas y acciones que se van a llevar a cabo para lograr los objetivos”.

El quinto paso de esta propuesta estratégica implicaría establecer las tácticas concretas a llevar a cabo en las distintas aplicaciones digitales, tanto a corto, como a medio y largo plazo.

La última etapa de este proceso supone la evaluación de todo el proceso, tal y como afirman Del Pino et al. (2013: 197):

La puesta en marcha de la estrategia de medios sociales es tan solo el inicio de todo un proceso que deberá pasar constantemente por las siguientes etapas: escuchar y monitorizar, conversar, compartir y ofrecer contenidos de calidad, dinamizar, analizar y mejorar.

Con su propuesta, Del Pino et al. (2013) realizan una de las aproximaciones más recientes desde la perspectiva académica a la estrategia en medios sociales. Este modelo pone especial énfasis en el papel que juega la investigación y la evaluación, no obstante, encontramos otras etapas con gran importancia como las expuestas por Social@Ogilvy (2013)

Social Planning Framework de Social@Ogilvy (2013)

Social@Ogilvy es la división del grupo Ogilvy, una de las compañías de servicios comunicación más reconocidas a nivel nacional e internacional, responsable de los servicios de medios sociales ofrecidos por esta empresa. Como parte de sus actividades de consultoría en la puesta en marcha de estrategias de medios sociales, Social@Ogilvy (2013) ha desarrollado un modelo que exponemos a continuación. Una propuesta que con la denominación de *Social Planning Framework* [Marco de planificación social]

presenta seis grandes fases de trabajo en el desarrollo de una estrategia de medios sociales (figura 3.3.).

Este modelo parte de una fase previa o fase cero de definición de dos tipos de objetivos. Por un lado, con la denominación de *Business Ambition* [ambición de negocio] pone de relieve la necesidad de establecer los objetivos del negocio o la actividad de la organización. Una vez formulados, plantea definir los objetivos propios de comunicación y de medios sociales que apoyarán la consecución de los primeros.

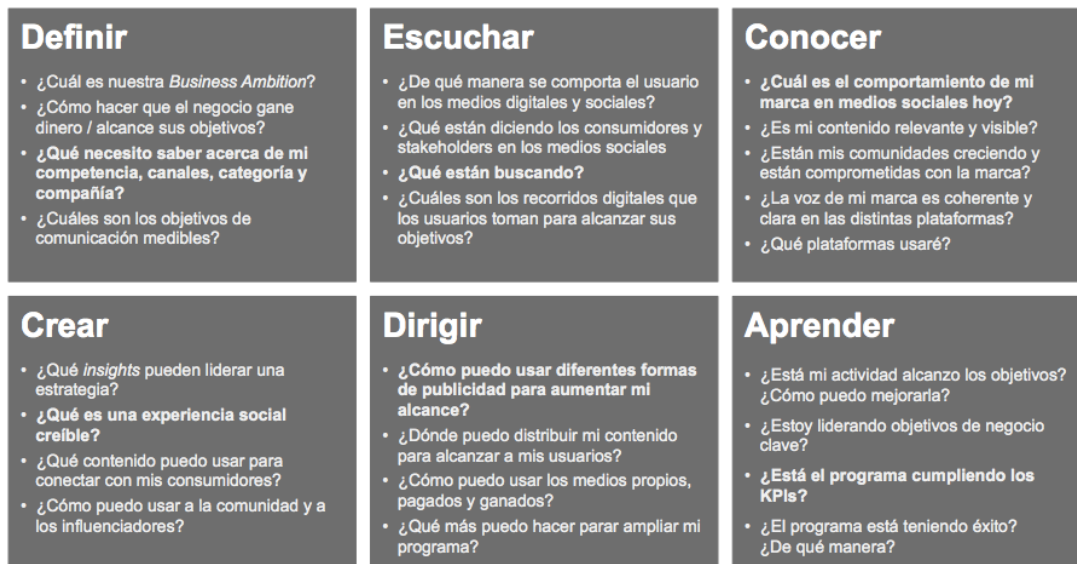


Figura 3.3. Social Planning Framework: Las preguntas clave

Fuente: Social Planning Framework de Social@Ogilvy, traducido y adaptado del disponible en <http://www.slideshare.net/socialogilvy/social-planning-framework>, consultado el 30 de noviembre de 2013.

La siguiente fase, bajo la denominación de “escuchar”, implica el trabajo de investigación relativo al usuario en los medios sociales. Pero especialmente ha de estar centrada en el conocimiento del público objetivo, ya sean consumidores o *stakeholders* [públicos clave]. Una comprensión del público que supone el análisis de sus conversaciones, opiniones, usos y comportamientos en los medios

sociales respecto a la marca. Como resultado de este trabajo de “escucha”, el modelo propone la formulación de unas conclusiones clave o *insights* que marcarán la posterior configuración de la estrategia.

El tercer paso implica un conocimiento más profundo de la situación de la marca, compañía o institución en los medios sociales. Es decir, se ha de realizar una evaluación de las actividades realizadas hasta el momento: comunidades gestionadas, plataformas, voz de la marca, relevancia y visibilidad del contenido y nivel de compromiso de los usuarios, entre otras.

Una vez realizado el trabajo de definición y análisis, desde Social@Ogilvy (2013) proponen crear una estrategia adecuada en medios sociales, fundamentada en los resultados de este estudio y enfocada a conectar con los consumidores y los influenciadores, así como generar una experiencia de calidad en este tipo de medios. A partir de la configuración de la estrategia, se pondrán en marcha las acciones y tácticas en las plataformas sociales seleccionadas por su adecuación a la misma.

En la quinta fase del modelo se propone un trabajo en la difusión de los contenidos y acciones puestas en marcha en la estrategia para alcanzar una mayor repercusión, alcance y notoriedad de las actividades.

Para cerrar el proceso, bajo el nombre de “aprender”, en su modelo Social@Ogilvy (2013) plantea la necesidad de realizar una evaluación a partir del establecimiento previo de unos *KPIs* –similares a los de otros autores–. Esta evaluación servirá para valorar el éxito logrado y para obtener aprendizajes que aplicar nuevamente a toda la estrategia.

La propuesta de Social@Ogilvy (2013) sobresale por su cercanía a la realidad empresarial y a las necesidades de las organizaciones. Además, estamos ante un modelo con especial orientación al papel fundamental que juega el público objetivo en este tipo de actividades.

Modelo para el plan estratégico de marketing en redes sociales de Mejía (2013)

En su libro *La guía del Community Manager: Estrategia, táctica y herramientas*, Mejía (2013) expone los diferentes niveles estratégicos de las organizaciones y delimita la situación de la estrategia en medios y redes sociales.

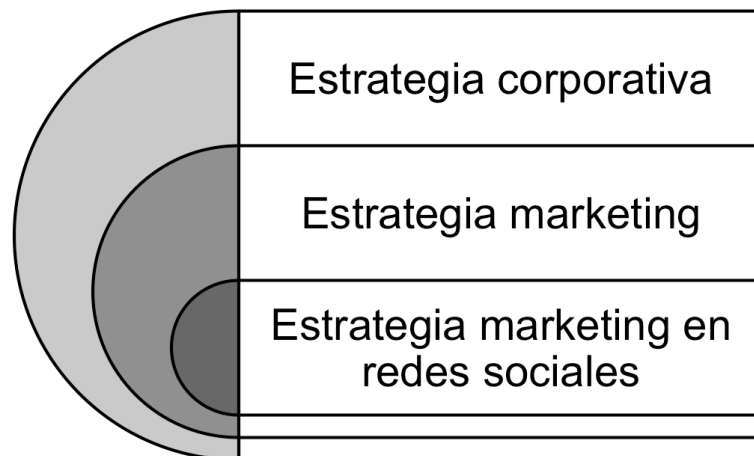


Figura 3.4. Estructura de las estrategias en la organización

Fuente: Adaptado de Mejía, J. C. (2013) *La guía del Community Manager: Estrategia, táctica y herramientas* (p. 313). Madrid, España: Anaya Multimedia.

El primer nivel corresponde a la estrategia corporativa, es decir, el planteamiento general de la empresa, que debe ser tomado como base para las distintas estrategias funcionales de cara área. En

segundo lugar estarían las estrategias de áreas funcionales llevadas a cabo por cada departamento a partir de la estrategia corporativa y que se orientan al cumplimiento de los objetivos de la organización. Entre ellas encontramos las de recursos humanos, finanzas, operaciones, marketing, etc. Finalmente, Mejía (2013) apunta que cada área funcional podrá tener a su vez estrategias, como sería el caso de medios y redes sociales. Según este autor, estos tres niveles tienen diferentes implicaciones en las organizaciones y deben estar articulados. En definitiva, la estrategia de medios sociales deberá estar integrada con la de comunicación y marketing y con la estrategia de la organización, como se muestra en la figura 3.4.

Centrándonos en las características de esta estrategia en medios sociales, Mejía (2013: 314) considera que “debe ser el elemento central de la presencia en redes sociales, es algo que da la dirección a las acciones tácticas que la ponen en marcha”. Un modelo que implicaría la puesta en marcha de una serie de pasos que desarrollamos a continuación.

En primer lugar, la organización debe realizar una evaluación de la situación en medios sociales que supone: identificación de la estrategia corporativa y de marketing, diagnóstico de redes sociales; identificación de la audiencia; diagnóstico del entorno en medios sociales; y consolidación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. En segundo y tercer lugar, el autor apunta la necesidad de establecer el público objetivo y las metas a lograr con dicha estrategia de marketing en medios sociales.

Posteriormente, como cuarto paso, plantea la importancia de realizar una definición previa de los canales que van a ser utilizados por objetivo y una planificación del contenido que será ofrecido en este entorno. Por su parte, el quinto paso se centra en la gestión de

la conversación y el diálogo con los usuarios a través de los medios sociales.

Las siguientes fases del plan estratégico están centradas en el diseño y selección de métricas en cada uno de los canales, la activación y gestión de los medios sociales –trabajo táctico–, y la puesta en marcha de mecanismos de “escucha” activa. Como podemos observar, el autor otorga un gran protagonismo a las actividades de evaluación, análisis, medición y “escucha” en este entorno, tanto de manera inicial en el proceso como de forma continuada. Para completar esta monitorización, plantea una fase de evaluación del proceso y de puesta en marcha de acciones de mejora a partir de los aprendizajes obtenidos.

Plan de social media marketing de Rojas y Redondo (2013)

De manera similar a otros autores, Rojas y Redondo (2013) exponen en su libro *Cómo preparar un plan de social media marketing* un modelo de gestión de la participación de las organizaciones en los medios sociales digitales basado en su experiencia. Un plan que, según estos autores, debe ser flexible para poder reajustarse y evolucionar desde su puesta en marcha, debido al carácter directo y en tiempo real de la comunicación en este tipo de plataformas.

El plan propuesto por Rojas y Redondo (2013), consta de cuatro etapas consecutivas. La primera fase está destinada a la observación, e incluye todas las actividades que deben realizarse de manera previa al desarrollo del plan. En dicha etapa se debe llevar a cabo una evaluación interna de la compañía, junto con un análisis

externo o, lo que denominan los autores auditoría de medios sociales. Esto se debe completar con un *benchmarking* de la competencia en medios sociales.

A partir de la labor anterior, consideran que la organización está en disposición de fijar los objetivos del plan, que determinarán los indicadores cualitativos y cuantitativos que mostrarán el nivel de éxito posteriormente. El establecimiento de objetivos es el punto de partida de la segunda etapa propuesta por los autores, compuesta por el diseño de las diversas estrategias, campañas y acciones que se llevarán a cabo en medios sociales para la consecución de dichos objetivos. En esta segunda fase se debe tener en cuenta el modelo de negocio, la estructura empresarial, los recursos y, sobre todo, el público objetivo o audiencia. El público juega un papel fundamental, ya que este trabajo operativo se realizará en función del conocimiento y uso de los medios sociales de dicha audiencia.

El tercer paso implica la ejecución de la estrategia diseñada y “consiste en realizar las acciones y la gestión de redes correspondiente, así como en posicionar la marca y compartir contenidos” (Rojas y Redondo, 2013: 23).

Finalmente, los autores establecen una cuarta etapa destinada a la evaluación y control. En esta fase debe realizarse una “escucha activa” de las conversaciones de los usuarios en relación con la organización en medios sociales, con el objetivo de obtener un *feedback* [retroalimentación] continuo de la actividad. Por otra parte, esta etapa implica una evaluación global de la estrategia a partir de unos *KPIs* que nos ayudarán a medir el nivel de éxito o fracaso del plan y optimizar el mismo.

Social Media Plan [Plan de medios sociales] de Moreno (2014)

Moreno (2014) propone un modelo que denomina *Social Media Plan* y que “debe estar alienado con la estrategia general de la empresa, defender los mismos valores y estar encaminado a conseguir los objetivos de la firma” (Moreno, 2014: 54). Para Moreno (2014: 55), “la creación del *Social Media Plan* requiere de un meditado ejercicio de reflexión que sentará las bases para la puesta en marcha de las acciones que nos llevarán a la consecución de los objetivos marcados en *social media*”.

El *Social Media Plan* de este autor implica un desarrollo dividido en siete puntos fundamentales que comenzaría con un análisis previo. Un ejercicio de investigación en la que se realiza una auditoría interna, a partir de la cual elaborar un análisis DAFO de la organización en medios sociales. Esta evaluación interna se completa con un trabajo de “escucha” que estudie la “conversación” relacionada con la compañía en los medios sociales, así como un análisis del posicionamiento actual y de la actividad en medios sociales de sus competidores y del entorno.

Como segunda fase de su propuesta, Moreno (2014) destaca la fijación de los objetivos en medios sociales, que deben estar alienados con las metas globales de la compañía. Unos objetivos que además deben estar bien definidos, ser medibles, deben invitar a la interacción con los usuarios y ajustarse a la realidad de la compañía.

El tercer paso de este *Social Media Plan* implica el conocimiento en profundidad de la audiencia o público objetivo de los mensajes de la compañía en medios sociales. Para ello, han de

tenerse en cuenta tanto individuos como conjuntos de individuos y comunidades online.

La cuarta fase está orientada a la selección de las plataformas en las que la compañía va a estar presente en función de sus objetivos, recursos y público objetivo. A partir de aquí, la quinta fase del plan propuesto supone la selección de un posicionamiento y un enfoque por parte de la organización en los medios sociales a partir de todo lo anterior. Un posicionamiento que debe estar orientado a buscar diferenciación, manteniendo la coherencia.

Ambas fases suponen un trabajo de configuración previo que determinará la sexta fase, orientada a la definición de estrategia y su posterior ejecución. Dentro de esta sexta fase, Moreno (2014) considera fundamental la creación de un plan de contenidos –sobre el que profundizaremos más adelante–, debido a la relevancia de estos en las actividades de medios sociales.

Por último, la séptima etapa del *Social Media Plan* establece la necesidad de realizar una monitorización continua –que requiere un trabajo de escucha constante– y una medición de las acciones. Con este propósito, al igual que otros autores, propone la utilización de *KPIs*. Esta fase ha de afectar a todo el proceso, ya que la estrategia no puede ser estática, “debe estar en continua revisión y adaptación a las necesidades del sector, del entorno y de los objetivos de la compañía” (Moreno, 2014: 55).

El Social Media Plan de Moreno (2014) sobresale por el papel que otorga al contenido y su planificación en las actividades de medios sociales. Un contenido que debe estar alineado con la estrategia global de la organización y ha de satisfacer los intereses del público objetivo.

Modelo *honeycomb* de Kietzmann, Hermkens, McCarthy y Silvestre (2011)

El modelo *honeycomb* [panal de abejas] de estrategia en medios sociales, propuesto desde el ámbito científico por Kietzmann et al. (2011), es sensiblemente distinto al planteado por el resto de autores analizados. Este modelo está centrado en las principales áreas de trabajo a realizar por la empresa en medios sociales. Así, establecen en los diferentes “bloques” que corresponden a los elementos que, según ellos, determinan el ecosistema de los medios sociales –algunos de los cuales hemos visto anteriormente–.

Cada uno de estos “bloques” (figura 3.5.) tiene a su vez una serie de implicaciones que determinarán la estrategia y acciones de una compañía en medios sociales en función de sus intereses y objetivos de la compañía. En palabras de Kietzmann et al. (2011: 242): “a honeycomb framework of seven social media building blocks. Utilized individually and together, these blocks can help managers make sense of the social media ecology, and to understand their audience and their engagement needs [un marco de trabajo en forma de panal de abejas compuesto siete bloques de construcción de medios sociales. Utilizados de forma individual y en conjunto, estos bloques pueden ayudar a los directivos a entender la ecología de los medios sociales, y entender su audiencia y sus necesidades de *engagement*].

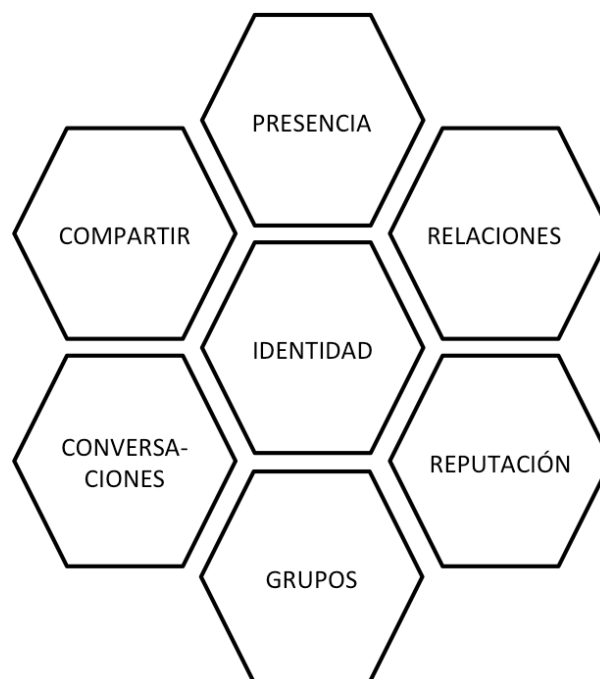


Figura 3.5. El *honeycomb* de los medios sociales

Fuente: Adaptado de Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I.P. y Silvestre, B.S. (2011) Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media (p. 243). *Business Administration*, 54 (3), 241-251,

A continuación detallamos las siete áreas o bloques que conforman el ecosistema de los medios sociales y que, según estos autores, han de ser manejados para la ejecución de estrategias en medios sociales de empresas.

En primer lugar, encontramos *identidad*. De acuerdo con Kietzmann et al. (2011), se refiere a lo que Kaplan y Haenlein (2010) apuntan respecto a la 'auto-revelación' consciente o inconsciente de la información subjetiva, como pensamientos, sentimientos, gustos y aversiones por parte de los usuarios. Esta identidad –que trataremos en el próximo capítulo– es clave en diversas plataformas sociales y tiene implicaciones directas en las actividades que las empresas quieras desarrollar en medios sociales.

Por su parte, el bloque de *conversaciones* representa el grado en que los usuarios se comunican entre ellos en el entorno de los medios sociales. De hecho, tal y como apuntábamos previamente, muchas plataformas están diseñadas fundamentalmente para facilitar las conversaciones entre los individuos y los grupos. Para las empresas, estas conversaciones implican peligros a la hora de comenzar y participar en los medios sociales.

Con *compartir* los autores se refieren al nivel en que los usuarios intercambian, distribuyen y reciben contenidos en los medios sociales. Es decir, el término social implica que los intercambios entre las personas son cruciales y en algunas plataformas un objetivo fundamental. Para las empresas esto supone la gestión global de los contenidos y su intercambio a través de los grafos sociales de la compañía y sus públicos clave.

El área *presencia* del modelo muestra la medida en que los usuarios pueden saber si otros usuarios están disponibles. En el ámbito digital esto sucede a través de los conocidos como *estados* –disponible, oculto, etc.–. Según estos autores, las empresas deben reconocer que la *presencia* en medios social está influenciada por la intimidad e inmediatez del medio, y que los niveles más altos de presencia social son proclives a que la comunicación sea más efectiva.

Por otro lado, el bloque *relaciones* pone de relieve la conexión entre los usuarios, sus conversaciones, los elementos que comparten y las plataformas donde se encuentran. Debido a que, según estos autores, este bloque tiene numerosas implicaciones para las empresas, establecen dos propiedades –*estructura* y *flujo*– para explicar la importancia de los distintos rasgos de este bloque, procedentes de las teorías de las redes sociales de Borgatti y Foster

(2003). La propiedad de *estructura* de las relaciones de los usuarios representa la cantidad de conexiones y de su posición en su red de relaciones. Las investigaciones muestran que cuanto más densa y grande sea su conexión y más central sea su posición es más probable que un usuario sea influyente. La propiedad de *flujo* hace referencia a los recursos que intervienen en las relaciones, la fuerza de las mismas y si existe más de un tipo de conexión entre dos usuarios.

El bloque *reputación*, en opinión de los autores, es el grado en que los usuarios son capaces de identificar la posición de los demás –incluidos ellos mismos– en el entorno de los medios sociales. Esta reputación puede tener distintos significados en este entorno, aunque según estos autores, es una cuestión de confianza en la mayoría de los casos. Una reputación que en medios sociales no solo se refiere a las personas u organizaciones, sino también al contenido que circula.

Finalmente, el bloque *grupos* hace referencia a la capacidad de los usuarios de formar comunidades. Según Kietzmann et al. (2011), existen dos tipos de grupos. En primer lugar, la gestión que hacen los usuarios de sus contactos en diferentes grupos de creación propia, como en el caso de las listas de Twitter. Y en segundo lugar, las comunidades online que funcionan como los “clubes” offline, ya sean abiertos, cerrados o secretos. Para las organizaciones la implicación de este bloque es clara, se refiere a la capacidad de crear y participar en comunidades online en el entorno de los medios sociales.

A modo de conclusión, podemos afirmar que el modelo *honeycomb* da una respuesta completa a las organizaciones a la hora de configurar su presencia y acciones en medios sociales. Es decir, aporta recomendaciones en relación a los elementos a tener en

cuenta en la ejecución de una estrategia de medio sociales. No obstante, creemos que resulta necesaria una visión más global y planificada en el tiempo del proceso, como la observada en el resto modelos analizados. Esta perspectiva estratégica de las propuestas presentadas, contienen numerosos elementos en común que debemos poner en evidencia.

Elementos en común de los modelos estratégicos en medios sociales

Con el objetivo de obtener una propuesta de plan estratégico en el entorno de los medios sociales aplicado a organizaciones que trasladar posteriormente a la gestión de la marca personal, realizaremos en el presente apartado una exposición de los elementos comunes de los diferentes modelos analizados.

En primer lugar, los modelos evaluados (Li y Bernoff, 2008; Zailskaite-Jakste y Kuvykaite, 2012; Merodio, 2012; Del Pino, et al., 2013; Social@Ogilvy, 2013; Mejía, 2013; Rojas y Redondo, 2013; Moreno, 2014) apuntan la necesidad de configurar una serie de objetivos a cumplir mediante la actividad de la organización en medios sociales. Unos objetivos que responderían e irían en línea con los objetivos generales y de negocio de la organización que pone en marcha dicho plan de medios sociales. Por otra parte, estos determinarán en buena medida la fase final de medición y evaluación de la actividad que veremos al final de este apartado.

Otra de las fases iniciales que observamos que comparten las diferentes propuesta es la necesidad de realizar una investigación y análisis previo. Un estudio que, tal y como apunta Moreno (2014), sería interno y externo, y supondría un diagnostico o auditoría de la

organización, sus competidores, el entorno y sus áreas de interés en el ámbito de los medios sociales.

En esta fase de evaluación, los autores hacen referencia a realizar un trabajo de “escucha”. Este término según Crawford (2009) es una metáfora útil que engloba las diferentes características del proceso. Un concepto que, de acuerdo con esta autora, “invokes the more dynamic process of online attention, and suggests that it is an embedded part of networked engagement – a necessary corollary to having a ‘voice’ [evoca el proceso más dinámico de atención online, y sugiere que la compañía es una parte integrante de la participación en red - un corolario necesario de tener una ‘voz’]” (Crawford, 2009: 527).

Un proceso de “escucha” que encontramos, por una parte, como elemento de esta primera etapa de evaluación y análisis, con el fin de obtener un diagnóstico de las conversaciones en relación a la compañía y sus áreas de interés que serviría como punto de partida para la toma de decisiones. Por otro lado, los autores analizados se refieren a la “escucha” como una actividad constante que asegura el monitoreo de las conversaciones online de los usuarios a lo largo de la ejecución de las acciones. Una “escucha” continuada que para Fournier y Avery (2011: 595) es crucial cuando afirman que “Active listening is critical if a company wants to appropriate what the social collective is doing; brands cannot take advantage of organic content if they do not know what is going on [la escucha activa es fundamental para que una empresa que quiera adueñarse de lo que el colectivo social está haciendo; las marcas no pueden sacar partido al contenido orgánico si no saben lo que está sucediendo]”.

Retomando la exposición de los elementos en común de los modelos, la mayoría de autores recogidos consideran necesaria una tercera fase orientada a definir y conocer el público objetivo de las actividades de la compañía en medios sociales, entendiendo por público objetivo tanto consumidores o usuarios objetivo de la compañía como comunidades e influenciadores de interés para la misma. Un conocimiento del público objetivo que determinaría la selección de las plataformas, las tácticas, la elaboración del contenido y los mensajes, que se realizarán posteriormente.

Como resultado de las tres etapas iniciales de configuración de objetivos, de análisis y evaluación previo, y de definición e investigación del público objetivo, podríamos hablar un cuarto paso de selección y configuración de la estrategia a implementar. En esta fase estratégica podemos incluir: la selección de las plataformas, la definición del posicionamiento de la compañía, o la creación de una estrategia de contenidos. Respecto a esta etapa, podría resultar útil el modelo *honeycomb* propuesto Kietzmann et al. (2011) que muestra la visión de los autores del ecosistema de los medios sociales y propone una configuración de la estrategia en función de los bloques desarrollados en el modelo.

A partir de esta fase de definición de la estrategia, los autores apuntan explícitamente una etapa dedicada a la ejecución de las acciones y tácticas en los medios sociales. Una actuación que implica la activación y gestión de los medios sociales, la creación y distribución de contenidos, y puesta en marcha de acciones específicas. En este punto del proceso, autores como Merodio (2012) y Mejía (2013) insisten en la importancia de la “escucha” activa y monitoreo continuo al que hacíamos referencia anteriormente.

Por último, como etapa final de los modelos los autores establecen la necesidad de aplicar una labor de medición y evaluación de la estrategia y las tácticas puestas en marcha en medios sociales, para realizar un ajuste continuo y una mejora de todo el proceso estratégico. Con este propósito, los modelos proponen el establecimiento de un conjunto de *KPIs* (*Key Performance Indicators*). Es decir, un grupo de los indicadores más importantes para el diagnóstico del éxito y eficacia de la actividad de la compañía en medios sociales. Estos *KPIs* que, según estos autores, deben estar alineados con los objetivos de medios sociales y los objetivos corporativos.

Respecto a esta actividad de medición y evaluación de la estrategia de las organizaciones en medios sociales, cabe destacar la propuesta realizada desde el campo académico por Peters et al. (2013). Estos autores abogan por un modelo que da respuesta a las necesidades crecientes en este ámbito. Un modelo específico de medición para plataformas digitales teniendo en cuenta que “los medios sociales son esencialmente diferentes a cualquier medio de comunicación online tradicional debido a su estructura de red social y su naturaleza igualitaria” (Peters et al., 2013: 281).

La propuesta de medición estos autores está basada en el modelo de E-O-R [*S-O-R*], Estímulo-Organismo-Respuesta, y establece cuatro elementos centrales de los medios sociales a tener en cuenta (figura 3.6.): los motivos, el contenido, la estructura de red, y los roles sociales e interacciones. En dicho modelo, los actores son el ingrediente principal del sistema, ya que se comunican a lo largo de los lazos diádicos. La comunicación de cada actor es impulsada por “motivos” específicos. Estos actores se comunican entre sí a lo largo de los vínculos, la producción de “contenido generado por los usuarios”. En tercer lugar, la combinación de todos los lazos diádicos

forma la “estructura de la red”. Los actores no solo producen el contenido, sino también modifican, comparten o simplemente lo consumen. De este modo, comparten en diferentes tipos de interacciones sociales, y con el tiempo, asumen diversos “roles sociales”. A partir de la estructura propuesta, Peters et al. (2013) animan a las organizaciones a configurar cuadros de mandos personalizados en función de sus propias necesidades.

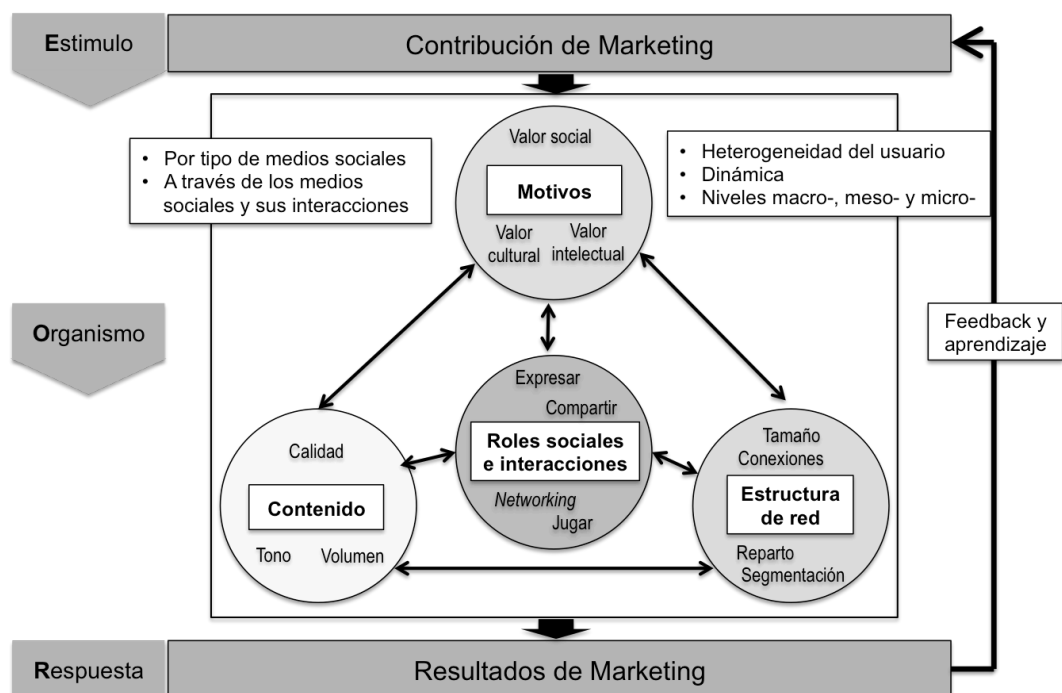


Figura 3.6. S-O-R framework for social media metrics. [Marco E-O-R para las métricas en medios sociales].

Fuente: Traducido de Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., y Pauwels, K. (2013). Social Media Metrics - A Framework and Guidelines for Managing Social Media (p.282). *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281-298.

A modo de conclusión, debemos señalar que a partir del trabajo de revisión de los modelos de estrategia en medios sociales, parece que encontramos formalización científica limitada en este ámbito. La mayoría de las propuestas provienen del ámbito divulgativo y

profesional, lo cual es lógico ya que son estos actores los que trabajan habitualmente con este tipo de medios al servicio de los objetivos de las organizaciones. Por otra parte, hemos identificado algunas propuestas desde el ámbito más académico (Kietzmann et al., 2011; Zailskaite-Jakste y Kuvykaite, 2012; Del Pino et al., 2013), las cuales se han elaborado a partir de la revisión de la literatura previa, tanto divulgativa como científica. Vemos por tanto, una necesidad de formalización de los modelos de estrategia en medios sociales.

No obstante, al igual que en el caso de los modelos para marca personal que examinábamos anteriormente, el análisis de las propuestas estrategias que acabamos de realizar nos es útil como punto de partida para el trabajo de campo que expondremos más adelante. A través de esta labor buscaremos profundizar, formalizar y validar estas fases, que en nuestro caso no solo se aplicarán a la estrategia en medios sociales para organizaciones, sino que también será la base la gestión de la marca personal de los profesionales en estas plataformas, que es en definitiva el principal objetivo de este trabajo.

Pero antes de llegar a ese punto, consideramos necesario profundizar en las implicaciones específicas del auge de los medios sociales en los usuarios desde una perspectiva profesional. Junto a esto, trataremos de examinar las posibles oportunidades que encuentran las actividades de *personal branding* gracias a las posibilidades que nos ofrecen este tipo de aplicaciones digitales.

Capítulo 4

Los medios sociales desde la perspectiva del profesional

Capítulo 4. Los medios sociales desde la perspectiva del profesional

4.1. Identidad personal y medios sociales

Una vez analizado en profundidad el impacto de los medios sociales desde la perspectiva de las organizaciones, es hora de conocer las implicaciones del auge de estas plataformas desde el punto de vista del individuo y, más concretamente, del *personal branding*. En este sentido, uno de los principales elementos estudiados por los diferentes autores es la autopresentación y la identidad en el ámbito online. Ambas ideas constituyen un paso previo al concepto de marca personal digital.

***Self-presentation*: Presentación de la persona online**

La mayoría de las personas se preocupa por la impresión que genera en los demás. De hecho, los individuos tratan de gestionar esta impresión para que esta impresión sea favorable (Chou y Edge, 2012). Con la llegada de Internet, la comunicación interpersonal ya no es solo cara a cara, sino que además puede ser mediada a través de las nuevas tecnologías. Por este motivo, esta gestión de la impresión pasa a realizarse también en el entorno online.

En el ámbito académico, la gestión de estas impresiones se ha denominado habitualmente *self-presentation* [autopresentación]. Este término que se refiere al deseo de los individuos de controlar las impresiones que generan en el resto a través de sus interacciones sociales (Kaplan y Haenlein, 2010; Rui y Stefanone, 2013).

El concepto de autopresentación fue introducido por Goffman en 1959, a través de su obra *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Goffman (1981) es considerado el padre de la microsociología, ya que su investigación se enfocó en el análisis de las interacciones de al menos dos individuos: la naturaleza, las reglas que aparecen, los roles que cumplen, etc. (Serrano-Puche. 2012).

Vinculado estrechamente a la autopresentación de las personas en sociedad, encontramos el término de identidad, usado para referirse al “conjunto de rasgos que nos caracteriza y, a la vez, la conciencia que tenemos de nuestra propia individualidad, es decir, de ese conjunto de rasgos específicos que nos hacen seres singulares” (Arqués, 2012: 81). Esta identidad es, por tanto, “el concepto que el individuo tiene de sí mismo, y que construye y maneja en función del contexto en que se presenta ante los demás, surge de la interacción social en las situaciones propias de la vida diaria” (Serrano-Puche, 2012: 3).

Si bien es cierto, que Goffman (1981) concibe su trabajo como una situación de copresencia (cara a cara), autores posteriores han utilizado a menudo sus aportaciones para explicar fenómenos del ámbito digital, especialmente en las relaciones que se generan a través de las redes y los medios sociales (Marwick y Boyd, 2010; Serrano-Puche, 2012). Estas plataformas sociales, lejos de refutar los planteamientos de Goffman (1981), potencian las ideas propuestas por este autor.

Los medios sociales son ahora un espacio clave para la interacción entre individuos y la comunicación interpersonal. Por ese motivo son lugares donde los usuarios proyectan una identidad personal definida por las peculiaridades de estos entornos, según Serrano-Puche (2012). Tal y como comenta este autor, estas

plataformas facilitan a los usuarios construir y representar una identidad definida para mostrar una versión más idealizada de sí mismos. Continuando esta línea, Rui y Stefanone (2013) apuntan que estas herramientas permiten a los usuarios nuevas y más eficaces formas de autopresentación y gestión de su identidad. No obstante, de acuerdo con estos autores, la propia estructura y las características de la red o medio social que se utilice delimita la estrategia de autopresentación que el usuario vaya a llevar a cabo.

Apoyando estas ideas, la investigación ha puesto de relieve que los usuarios en los medios sociales habitualmente optimizan y gestionan su identidad a través del uso de distintas técnicas, como la selección de las imágenes que comparten, el manejo del lenguaje, la elección de los contenidos que difunden o mediante la conexión con usuarios concretos, entre otras (Chou y Edge, 2012). Una autogestión de su presentación en el ámbito online que, según Kaplan y Haenlein (2010), responde a una doble motivación. Por un lado, los usuarios tienen propósito de influir en los demás para la obtención de recompensas. Por otra parte, buscan proyectar una imagen coherente y auténtica para alcanzar una consistencia entre su identidad digital y su propia personalidad. Para esta segunda motivación, estos autores consideran crucial la revelación de información personal para establecer relaciones más estrechas basadas en la confianza en el ámbito online, incluso entre desconocidos.

Identidad, autopresentación y marca personal en medios sociales

Además, los conceptos de autopresentación e identidad digital están a su vez ligados al de marca personal en medios sociales, en

la medida que esta identidad online es fundamental en la construcción y gestión de la marca personal (Arqués, 2012). De hecho, a partir de la evolución del trabajo que realizan con su identidad digital los usuarios, pasan a gestionar más explícitamente su marca personal. Tal y como afirman Arda y Fernández (2012), los medios sociales ya no solo son herramientas de marketing corporativo, sino que se convierten en “canal de mercancía humana”. A lo que añaden que, en el entorno digital, “la construcción de una identidad humana se convierte en la construcción de una identidad corporativa, en una identidad de marca” (Arda y Fernández, 2012: 231).

Continuando esta idea, Labrecque et al. (2011) afirman que la gestión de la identidad digital y la información que los usuarios proporcionan implícitamente construye marcas personales. De hecho, para Arda y Fernández (2012), en el ámbito de los medios sociales la gestión de la marca personal se convierte en la base de la autopresentación digital.

Como podemos observar, es compleja la diferenciación entre autopresentación y marca personal en medios sociales; en ambos casos, los usuarios gestionan sus interacciones con el objetivo de proyectar una imagen, de construir una identidad concreta. La diferencia radica en que el *personal branding* aplica metodologías y herramientas que provienen originalmente del ámbito de las organizaciones a la gestión estratégica de esta identidad o autopresentación.

***Self-promotion* [autopromoción] y *self-expression* [autoexpresión]**

Afines a los conceptos de autopresentación e identidad que estamos analizando, los autores manejan los términos *self-promotion* [autopromoción] y *self-expression* [autoexpresión].

El concepto de autoexpresión se refiere a la expresión que buscaron los usuarios en las fases iniciales de herramientas como Facebook o Twitter, tal y como apuntan Arda y Fernández (2012). Sin embargo, según estas autoras, en la medida en la que estas plataformas construyen también identidad digital del usuario se convierten también en plataformas de autopresentación.

Por otra parte, la autopromoción surge como evolución de esta expresión personal. Así, como afirma van Dijck (2013), muchos usuarios han pasado de la autoexpresión inconsciente en el uso de la plataformas a la autopromoción consciente. Una autopromoción que en muchas ocasiones puede generar tensiones, al ser percibida negativamente por el resto de usuarios en función de elementos culturales y el espacio online donde se realice, de acuerdo con Smith et al. (2012). De hecho, según estos autores, que una actividad sea identificada autopromoción podría ser un síntoma de una estrategia de autopresentación fallida.

Así, tal y como afirma van Dijck (2013), los medios sociales son espacios populares para estas actividades de autoexpresión, autopresentación y autopromoción. No obstante, según este autor, la utilización de un mismo medio para estas diferentes actividades exige a los usuarios ser conscientes del manejo adecuado de estas aplicaciones en sus diferentes roles sociales –ciudadanos, amigos,

empleados, empleadores, etc.—, ya que estas plataformas dan forma a las identidades de las personas.

“Yo online” versus “yo offline”

Los conceptos de autopresentación e identidad, potenciados por el auge de los medios sociales presentan nuevos retos a los individuos en relación a la gestión de su imagen.

En primer lugar, los usuarios tienen que afrontar el manejo de su identidad digital (o “yo digital”) frente a su identidad “cara a cara” u “*offline*”. En este sentido, Papacharissi (2002) señala que la consolidación de Internet como herramienta habitual de comunicación humana muestra la distinción que realizan los usuarios entre el mundo *online* y *offline*. Por su parte, Karge (1999) apunta que en la comunicación mediada por ordenador adoptamos distintas identidades que obligan a revisar el concepto del “yo” (citada en Arqués, 2012).

Además, los individuos se encuentran ante el reto de reflejar los diferentes roles personales y profesionales a través de su presencia en los medios sociales. Tal y como expone Serrano-Puche (2012), las cualidades del ámbito digital frente al *offline* permiten a los usuarios construir identidades con mayor facilidad y rapidez, los cuales no siempre son coherentes entre sí. En consecuencia, este autor apunta que resulta a veces complejo para los usuarios dar consistencia a las distintas representaciones que realizan del “yo”. Siguiendo esta línea, Marwick y Boyd (2010) explican que al igual que los individuos se muestran diferentes en los distintos ámbitos y situaciones de su vida diaria, en el entorno online nos presentamos de manera distinta en función de a quién nos dirigimos.

En opinión de van Dijck (2013), una de las dificultades más habituales que se encuentran los individuos es la separación entre su identidad más personal –con sus amigos o familia–, frente a la profesional a través de los medios sociales. Según este autor, los usuarios utilizan Internet con diferentes propósitos desarrollando estrategias de autopresentación en función de la plataforma concreta –Facebook, LinkedIn, etc.–. Sin embargo, tal y como apunta este autor, los cambios continuos en estas redes sociales y la naturaleza de aplicaciones como Twitter hacen más compleja esta separación.

A partir de lo expuesto, es lógico pensar que en consecuencia también los usuarios se encuentren con el reto de manejar sus distintos roles sociales y su “yo *online*” frente al “yo *offline*” cuando se trate de utilizar estrategias de *personal branding*.

El auge de la mass self-communication

Una de las ideas más interesantes vinculadas con la proyección de la identidad a través Internet y los medios sociales es el auge de lo que Castells (2007) denomina *mass self-communication* [autocomunicación de masas].

Según Castells (2007), el alcance de Internet, la comunicación móvil y los medios digitales a través de sus distintas herramientas y plataformas es prácticamente global, conformando lo que el autor denomina “la sociedad en red”. En dicha sociedad los mensajes de los usuarios pueden llegar a muchos de tanto de manera sincrónica como asincrónica. A lo que añade que estos usuarios se han apropiado de las plataformas sociales –blogs, wikis, redes sociales, etc.–, construyendo sus propios sistemas de comunicación de masas.

Siguiendo esta línea, Arda y Fernández (2012) afirman que actualmente la comunicación interpersonal es en muchas ocasiones una comunicación de masas y, por tanto, indefinida. Esto causa que tendamos a crear marcas de nosotros mismos con el propósito de sobresalir y diferenciarnos.

Una comunicación que es de masas porque potencialmente alcanza a una audiencia global gracias a los medios sociales. Además, es multimodal, ya que con la digitalización del contenido y el acceso gratuito a las aplicaciones encontramos contenido en casi cualquier formato. Por último, esta *mass self-communication* a la que se refiere Castells (2007) se caracteriza por ser autogenerada respecto al contenido, autodirigida en referencia a la emisión y autoseleccionada en cuanto a la recepción.

Desde la perspectiva del *personal branding*, el fenómeno del *mass self-communication* aumenta espectacularmente las posibilidades de proyección de la marca personal de los usuarios, ya que disponen de un público objetivo potencialmente global.

Reputación personal online

Vinculado a las implicaciones que los medios sociales tienen en la imagen de los profesionales encontramos un nuevo concepto: la reputación personal online. Anteriormente hemos analizado, por un lado, el concepto de reputación personal en relación a la imagen que generan los individuos en la mente de los demás. También hemos descrito previamente la reputación online como la imagen y valoración que hacen los usuarios de las organizaciones a partir de los contenidos e interacciones en los medios sociales.

La idea de reputación personal online hace, por tanto, referencia a estos conceptos, así podemos definirla como la percepción del resto de usuarios construida a partir de los contenidos e interacciones de una persona en los medios online (Aced, 2010).

Uno de los argumentos de los autores para defender que los profesionales tienen una reputación online es que si un usuario puede ser mencionado en los medios sociales esto supone que –al igual que las marcas– tiene una imagen que cuidar o mantener (Groskop, 2008). En este sentido, Aced (2010) expone que aunque no pueda ser controlada la información relativa a uno mismo, debemos ser activos, analizar ese contenido y contribuir a la construcción de nuestra reputación digital a través de la marca personal.

Continuando esta idea, Vosloban (2012: 158) afirma que “the online environment helps to define more clearly the already established reputation of an employee and of their already defined personal brand, by providing new information [el entorno online ayuda a definir más claramente la reputación ya establecida de un empleado, así como de su marca personal previamente definida, proporcionando nueva información]”. Como consecuencia, esta autora defiende la necesidad de los profesionales de manejar cuidadosamente su reputación online, a partir de la escucha de las opiniones y posturas de otros usuarios.

Para cerrar este apartado dedicado a la reputación personal en los medios sociales, cabe destacar la propuesta de gestión de la misma que realiza Núñez (2011) a través de tres mecanismos. El primero es la gestión de lo que el autor denomina “huella o rastro digital”, en referencia a los contenidos propios y de otros usuarios relativos a un profesional concreto. El segundo mecanismo tiene que

ver con las contribuciones que el individuo realiza en estos medios –contenido, interacciones, etc.– y la valoración que realizan el resto de las mismas. El tercer componente señalado por este autor es la generación de confianza en los demás usuarios de la red de comunicación como resultado de lo anterior.

4.2. Posibilidades del *personal branding* con los medios sociales

Una vez hemos expuesto las implicaciones de los medios sociales para la presentación de la persona y su identidad digital, nos disponemos a exponer de manera más específica el impacto del auge de estas plataformas digitales en el fenómeno del *personal branding*.

En este sentido, diversos autores coinciden en afirmar que el éxito de los medios sociales ha provocado que el *personal branding* goce de una mayor acogida. Así, Rampersad (2009) apunta que las razones por las que el *branding* ha pasado de aplicarse solamente a empresas, para hacerlo también en las personas son dos. Por un lado, la revolución tecnológica que ha modificado la estructura de la carrera profesional –que analizábamos previamente–. Por otra parte, los cambios en la forma en que los individuos se comunican, ya que cualquiera puede ser ahora productor de contenidos.

Por su parte, Shepherd (2005) reconoce que las herramientas online han facilitado que ya no solo políticos o directivos gestionen su marca personal, sino que pueda ser algo importante y necesario para cualquier profesional. Así, según Labrecque et al. (2011), el ámbito de los negocios reconoce la importancia creciente de gestionar la marca personal, ofreciendo directrices para proyectar la imagen

profesional deseada a través de los medios sociales. Además, estos autores defienden a partir de su investigación que de hecho los usuarios gestionan su imagen y marca personal, implícita o explícitamente, a través del contenido y la información que comparten a través de los medios sociales. Este es el caso de las páginas de perfil en las redes sociales, que según estos autores son el mecanismo principal que los usuarios utilizan para generar imagen de marca. Los autores añaden a esta idea que cuando los usuarios interactúan online es inevitable generar y construir una marca personal. Es más, ante este hecho los usuarios perciben presión a la hora de gestionar el equilibrio entre el control de la información que comparten y la proyección de una imagen personal. Un efecto que también se produce ante el hecho de tener que gestionar diferentes perfiles online a la hora de separar lo que consideran profesional de lo personal.

El auge de los medios sociales no solo ha facilitado que el *personal branding* se extienda, sino que también son estos medios sociales una herramienta fundamental para que los usuarios construyan su marca personal. Así, Pérez Dasilva et al. (2013) exponen que estas plataformas online ayudan a los usuarios a aumentar su valor y generar así nuevas oportunidades profesionales.

Los medios sociales permiten a cualquier profesional que sus mensajes y contenidos tengan un alcance universal de manera instantánea (Pérez Ortega, 2012). Esto supone “la globalización de la visibilidad profesional” (Roca, 2009). En esta misma línea, Arda y Fernández (2012: 233) consideran que “la red social online comienza a proporcionar los medios de comunicación masiva de las identidades y, por lo tanto, el medio para la difusión de las marcas humanas recién formadas”. Todas estas ideas, aplicadas al *personal*

branding, van en línea con el concepto de *mass self-communication* propuesto por Castells (2007) que mencionábamos anteriormente.

Por otra parte, una característica fundamental de los medios sociales es que son accesibles para cualquier usuario. Esto implica que cualquier persona con muy pocos medios puede construir una marca personal gracias a estas herramientas (Pérez Ortega y Marcos, 2007), no existe ninguna barrera económica de entrada (Roca, 2009).

Ante las sinergias generadas a partir del uso de los medios sociales para la gestión de la marca personal, cabe destacar la propuesta de Love (2011), que defiende el importante rol que juega el contenido. Según este autor, si numerosos autores coinciden en señalar el contenido con un elemento crucial en las estrategias de medios sociales de las compañías, los usuarios que quieran construir una marca personal en estas plataformas deberán en consecuencia comenzar con la creación y difusión de contenido de valor. Esta idea relativa al papel del contenido será uno de los elementos que evaluaremos en nuestro trabajo de campo posterior con especial atención.

Finalmente, respecto a la importancia que adquiere el *personal branding* de la mano de los medios sociales, cabe destacar la relevancia que toma para ciertos perfiles profesionales concretos. En este sentido de Ward y Yates (2012) o Kawano et al. (2012) consideran crucial la gestión adecuada de estas plataformas sociales para la futura carrera profesional de los estudiantes universitarios. Por su parte, Brandabur (2012) defiende las oportunidades que brindan a los profesores universitarios los medios sociales a lo hora de construir una marca personal positiva y, en consecuencia, obtener repercusión y reconocimiento.

4.3. Networking y medios sociales

Recordemos de nuevo que vivimos en lo que Castells (2011) denomina una “sociedad en red”, es decir, una sociedad formada por redes de relaciones aumentadas, expandidas y fortalecidas gracias a las nuevas tecnologías digitales. Lo cierto es que tal y como afirma Celaya (2011), no hay duda de que estas tecnologías de la información nos han permitido ampliar nuestros círculos sociales. Ahora, gracias a Internet y los medios sociales, podemos mantener y hacer más fluidas nuestras relaciones con los demás –familia, amigos, compañeros, etc.–, e incluso crear nuevas relaciones con personas que desconocíamos.

Como consecuencia, estas redes de contactos que con los medios sociales se convierten en transparentes y visibles para el resto de usuarios adquieren una relevancia creciente (Celaya, 2011). Desde el punto de vista de nuestra identidad, marca personal y desarrollo profesional, las consecuencias de los cambios en las redes de relaciones motivadas por los medios sociales son clave, ya que esta red forma parte de nuestra identidad y reputación como nunca antes lo ha hecho.

Nuestra identidad digital está definida por nuestras relaciones

La identidad digital que hemos analizado, y en consecuencia nuestra marca personal online, no solo viene definida por la información propia que los usuarios comparten en Internet, sino que además se construye a partir de las redes de relaciones que quedan patentes por la propia naturaleza de los medios sociales. Así, tal y como afirma Arqués (2012: 76), “cuando nos damos de alta, la

plataforma evidencia nuestra conexión con otros miembros, a cuántas personas conocemos y a qué se dedican”, a lo que añade, “en Internet nuestros contactos contribuyen a definir nuestra identidad” (Arqués, 2012: 76).

Continuando esta línea, Serrano-Puche (2012) señala que el “yo” también se muestra a través de las interacciones con los demás que tienen lugar en el entorno digital. Las redes sociales, junto con los blogs, son “portales de identidad” que están diseñados para crear y mantener vínculos con otros usuarios, convirtiéndose en espacios perfectos para la autopresentación y la construcción de la identidad digital.

Por su parte, van Dijck (2013) expone que estas relaciones que se establecen en los medios sociales que definen la identidad digital ya no solo responden a las personas que se conocen, sino que en muchas ocasiones manifiestan los resultados de los algoritmos internos de las aplicaciones sociales. Según este autor, estos algoritmos, que tienen como objetivo facilitar al usuario el manejo de sus relaciones, son en muchas ocasiones operados por los individuos voluntariamente para su propio beneficio. Como consecuencia del impacto de las relaciones en la imagen personal, Bauman (2006) apunta que “ya no somos dueños exclusivos de nuestra identidad, en menor medida en un entorno interconectado. Ya no estamos nunca solos, nada es tan difícil como mantener identidades idealizadas aquí” (citado en Reig, 2012: 158).

Debido a la estrecha vinculación entre la conformación de la identidad digital y la construcción de la marca personal, estas relaciones tendrán también su impacto directo en las estrategias de *personal branding*. Así, Labrecque, et al. (2011) exponen que a pesar de que los usuarios quieran controlar y gestionar su marca personal

está también conformada por las personas con las que se vincula y relaciona.

Networking online y marca personal

Desde el punto de vista del impacto de los medios sociales en el *personal branding*, con un enfoque puramente profesional, el concepto de *networking*, para referirnos a la creación de redes de relaciones ha recibido una gran acogida en la literatura del mundo de los negocios. Tal y como afirma Moreno (2014: 236), “se puede definir el *networking* como la capacidad para relacionarse con los demás y establecer contactos profesionales a través de Internet y las redes sociales, pero también en el mundo offline.”

Recordemos que el concepto de *networking* es uno de los factores clave señalados por los autores para la gestión exitosa de la marca personal. De hecho, en opinión de Burdick (2010), una buena gestión del *networking* es fundamental en la carrera profesional tanto dentro de una organización, como fuera (citado en Ward y Yates, 2012).

Pues bien, con el auge de Internet y las aplicaciones sociales esta relevancia es aún mayor ya que, tal y como apunta Schawbel (2011: 106):

Los medios sociales han revolucionado la creación de redes de contactos. Estas están afianzadas y enraizadas en el desarrollo de las marcas personales y, con la evolución de Internet, se están convirtiendo en una herramienta cada vez más poderosa para alcanzar sus metas. (...) Ya no existen límites para relacionarse con alguien y ejercer influencia.

En línea con esta afirmación, Christakis y Fowler (2010: 283) exponen que Internet ha posibilitado nuevas formas de conexión social que introducen profundos cambios en las características de las mismas:

- Enormidad: la vasta magnitud de nuestras redes y del número de personas a las que se puede llegar
- Comunalidad: una ampliación de la escala en la que podemos compartir información y contribuir a esfuerzos colectivos
- Especificidad: un impresionante incremento en la particularidad de los vínculos que podemos formar
- Virtualidad: la capacidad de asumir identidades virtuales.

Como decíamos, a pesar de que esta construcción de relaciones podría ser presencial, toma una nueva relevancia gracias a aplicaciones como LinkedIn –con un enfoque profesional– o Twitter –donde poder seguir a compañeros y líderes de opinión– (Moreno, 2014).

Por todos estos motivos, en nuestro trabajo de campo también evaluaremos la importancia del *networking* –tanto offline, como online– en relación a las estrategias de *personal branding*.

4.4. Principales plataformas digitales y marca personal

En el capítulo dedicado al impacto de los medios sociales hemos propuesto una clasificación de los medios sociales donde hemos incluido las principales aplicaciones. Desde el punto de vista del *personal branding*, consideramos también necesario realizar una revisión de las implicaciones de las plataformas más populares para la construcción de la marca personal, estas serían los blogs,

Facebook, LinkedIn y Twitter. Recordemos que en el epígrafe dedicado a estrategia en medios sociales la selección de los canales jugaba un papel fundamental en la ejecución de la misma. Esta elección de canales condiciona a su vez el formato y el tipo de contenido que el usuario proporcionará.

Blogs

Tal y como comentamos en el apartado dedicado a la clasificación, podemos definir los blogs como aplicaciones que permiten crear y compartir contenido en Internet que incluyen una dimensión social al permitir al usuario conectar y difundir contenido gracias a la integración de *widgets* y *plugins* sociales (Del Pino et al., 2013). Los blogs son, por tanto, sensiblemente diferentes a las webs personales, debido a su carácter interactivo, su actualización frecuente y el tono “conversacional” que utiliza el autor (Harris y Rae, 2011).

Debido a estas características, según Harris y Rae (2011), los blogs permiten construir una marca personal del autor mediante los conocimientos especializados del sector, en forma de contenido, que comparte a través de esta herramienta de comunicación social. Además, estos autores destacan el “efecto red” que la relación entre blogueros conforma, compartiendo y comentando contenidos de los demás. Por último, apuntan el importante valor que Google otorga a los blogs en términos de posicionamiento.

Para Zarrella (2013) los blogs son un elemento central en cualquier estrategia de contenidos en medios sociales. Por su parte, Polo y Polo (2012) exponen cinco motivos por los cuales los blogs son una plataforma de comunicación eficaz para las organizaciones,

aplicables también al *personal branding*, estos son: crean un nodo fuerte en una comunidad dispersa; humanizan la comunicación; aportan a los seguidores contenido; dotan de manera constante a Internet de contenido actualizado; y permiten tener independencia tecnológica en la estrategia de medios sociales –frente a plataformas como Facebook o YouTube–.

Redes sociales: Facebook y LinkedIn

Anteriormente definíamos redes sociales como el conjunto de aplicaciones que permiten a los usuarios conectar, comunicarse y compartir contenido a través de sus perfiles. Desde el punto de vista del *personal branding*, estas herramientas están definidas por tres principios clave de acuerdo con Sacks y Graves (2012): tamaño de la red, calidad de la red y distancia social. El primer principio se refiere a la cantidad de conexiones que tienen los perfiles, a lo que tradicionalmente se le ha dado mucha importancia debido a que nos ofrece más oportunidades. Frente a esto, la calidad de la red está vinculada a elementos más cualitativos, como pueden ser relaciones más significativas. Finalmente, el principio de distancia social hace referencia al hecho de que las personas tienden a colaborar y ayudar a los usuarios con los que tienen una relación más estrecha, es decir, amigos y, posteriormente, amigos de amigos. Podemos observar estos principios en todas las redes sociales, entre las que podemos destacar por su popularidad Facebook y LinkedIn.

Facebook es la red social más grande⁸ (Hughes et al., 2012) y se caracteriza por permitir a los usuarios crear un perfil donde

⁸ Según datos de Facebook, a septiembre de 2014, la red supera los 1.350 millones de *usuarios activos*, de los cuales 864 son *usuarios activos diarios*. Información disponible en el siguiente enlace: <http://newsroom.fb.com/company-info/> (consultado el 22 de octubre de 2014).

compartir información personal, así como enlaces y contenidos. También facilita la conexión con “amigos” y la comunicación directa mediante mensajería instantánea. Tradicionalmente, Facebook no ha sido tomada en cuenta por los usuarios como una red social con enfoque profesional, al ser considerada como un espacio para la expresión y conexión personal, en opinión de van Dijck (2013). No obstante, de acuerdo con este autor, los cambios tecnológicos en esta plataforma junto con el cambio de percepción de los usuarios hacen de ella una herramienta cada vez más relevante para la autopromoción y la construcción de marca personal. Además, la estrategia de los usuarios en relación a la promoción de su imagen profesional les exige una mayor coherencia en todas sus interacciones en medios sociales. Fruto de esto, las diferencias entre Facebook y LinkedIn, la red social profesional por excelencia, comienzan a diluirse (van Dijck, 2013).

A diferencia de Facebook, el objetivo principal de LinkedIn es permitir a los usuarios mantener una estrecha relación con la personas que conocen y en las que confían en el ámbito profesional (Gratton y Gratton, 2012). Debido a esta naturaleza de LinkedIn, enfocada a las conexiones profesionales y a facilitar las recomendaciones, esta red social se ha convertido en la mejor herramienta del *networking* digital que analizábamos anteriormente (Ward y Yates, 2012).

LinkedIn facilita el que cualquier profesional sea accesible y visible a través de los medios sociales, convirtiéndose en una herramienta fundamental en las estrategias de marca personal y teniendo un impacto directo en la reputación personal (Roca, 2009). Como consecuencia de esto, LinkedIn está considerado un elemento fundamental en la revolución de las relaciones en los negocios a escala global, de hecho:

Gracias a esta red profesional, el empleado, el directivo, el consultor, el profesional en general, negocia a nivel mundial con su perfil, con su tarjeta de presentación, y explota su perfil y su habilidad para extender su red de contactos por doquier. (Roca, 2009: 44)

Twitter

Twitter es la principal plataforma⁹ de *microblogging*. Concebida originalmente para móviles, propone a sus usuarios compartir actualizaciones, ideas, opiniones o cualquier otra forma de contenido en forma de tuits –mensajes de un máximo de 140 caracteres– (Marwick y Boyd, 2010). El contenido en el caso de Twitter, frente a Facebook o LinkedIn, es habitualmente abierto y las conexiones no necesariamente recíprocas, lo que provoca importantes diferencias en la capacidad de influencia de los usuarios, según Marwick y Boyd (2010). Estas diferencias son guiadas por el número de *seguidores* de un perfil, por la calidad en las relaciones y por las interacciones que reciben cada uno de los tuits. De hecho, de acuerdo con Hughes et al. (2012) parece ser una herramienta más orientada a compartir contenido e información que a construir relaciones de amistad recíproca.

En opinión de Harris y Rae (2011), este servicio permite a las personas comunicarse con un nivel de inmediatez, regularidad e intimidad, difícilmente replicable en las relaciones *offline*. Por otra parte facilita a los usuarios permanecer actualizados en cuanto a tendencias sociales, tanto en una región concreta como a nivel mundial, según estos autores.

⁹ De acuerdo con los datos de Twitter, en octubre de 2014 alcanzó los 284 millones de usuarios activos mensualmente. Datos públicos en: <https://about.twitter.com/es/company> (consultado el 23 de octubre de 2014)

Continuando estas ideas, sobre los elementos diferenciales que hacen a Twitter una plataforma única y popular encontramos la recopilación que hicieron O'Reilly y Milstein en *The Twitter Book* (2009) sobre las principales funciones de Twitter (citado en Orihuela, 2011). Según estos autores, Twitter se distingue por la familiaridad ambiental, por ser un espacio donde compartir experiencias y opiniones, por permitir detectar tendencias, por facilitar a los usuarios recibir las noticias de último momento y por suponer un canal adecuado para los negocios.

Por todas estas razones, Twitter es una plataforma realmente útil para las estrategias de *personal branding*. Por un lado, facilita el acceso a contactos y contenidos de enorme actualidad, debido a su carácter abierto y su gran popularidad. Por otra parte, tal y como afirman Harris y Rae (2011), este servicio puede ayudar a los profesionales a estar bien conectados con otros usuarios, así como ser visibles y accesibles para el resto de la comunidad. Además, Twitter tiene una importante capacidad de difusión y alcance para los contenidos generados por el usuario, permitiéndole aumentar su nivel de influencia.

Con este capítulo hemos cerrado el trabajo de exploración teórica, focalizado en evaluar el impacto de los medios sociales desde la perspectiva del profesional. Para ello, hemos desarrollado el concepto de identidad digital y las implicaciones del mismo. Junto a esto, se han señalado las nuevas posibilidades que obtienen el *personal branding* y el *networking* gracias a las plataformas digitales. Por último, hemos expuesto el papel de las principales aplicaciones sociales –blogs, Facebook, LinkedIn y Twitter– en la gestión óptima de la marca personal.

Gracias a la labor de esta primera fase de nuestra exploración, dedicada a la revisión teórica, hemos conseguido cubrir parte de los objetivos propuestos en la investigación, tal y como veremos en el capítulo dedicado a resultados. Además, hemos constituido los fundamentos para el diseño y desarrollo de las fases de trabajo de campo posteriores, al ayudarnos a formular las hipótesis de este proyecto. Unas hipótesis vinculadas estrechamente con el propósito fundamental de nuestra investigación, proponer un modelo de gestión exitosa de la marca personal en medios sociales.

Capítulo 5

Hacia un modelo de gestión estratégico de la marca personal en medios sociales

Capítulo 5. Hacia un modelo de gestión estratégico de la marca personal en medios sociales

5.1. Objetivos e hipótesis

Recordemos que el principal objetivo del presente proyecto de investigación es profundizar en el ámbito del *personal branding* y, junto a ello, evaluar el impacto del auge de los medios sociales en organizaciones e individuos. Todo esto, con el fin último de proponer un modelo de gestión de la marca personal a través de las plataformas digitales.

Para lograr este propósito global, planteamos al inicio de este trabajo un conjunto de objetivos concretos a alcanzar:

- Clarificar los conceptos de *personal branding* y marca personal, debido a la novedad de los mismos y la notoriedad que han adquirido recientemente en el ámbito divulgativo y empresarial.
- Conocer las implicaciones del *personal branding* en el mercado laboral actual y las posibles tendencias de futuro. Así mismo, valorar su utilidad en determinados grupos de población, tales como los jóvenes, los emprendedores y los autoempleados.
- Evaluar la vinculación y las posibles sinergias entre *personal branding* y el fenómeno de los medios sociales digitales.
- Valorar el impacto del auge de los medios sociales en las organizaciones, con especial atención a las funciones de marketing y comunicación.

- Profundizar en los cambios en la relación entre las organizaciones y sus principales públicos –especialmente los usuarios y consumidores– generados como consecuencia del auge de los medios sociales digitales.
- Estudiar las características necesarias para la gestión exitosa de la presencia de organizaciones en medios sociales, como paso previo para el manejo de la marca personal en estas plataformas.
- Proponer un modelo de autogestión eficaz de la marca personal específico para los medios sociales basándonos en la investigación realizada.
- Establecer los principales factores de éxito para los profesionales en la gestión de dicha marca personal en el entorno digital, que completarán la propuesta de modelo.

Gracias a la labor realizada en la primera fase de investigación, dedicada a la revisión teórica, hemos conseguido cubrir parte de los objetivos propuestos en la investigación. Pero, lo que es más importante, hemos constituido los fundamentos para el diseño y desarrollo de las fases posteriores, al ayudarnos a formular las hipótesis de este proyecto. Unas hipótesis vinculadas estrechamente con el propósito fundamental de nuestra investigación, proponer un modelo de gestión exitosa de la marca personal en medios sociales. En este punto es clave señalar que con gestión exitosa nos referimos a la que permite la consecución de los objetivos propuestos y beneficia al profesional que pone en marcha la estrategia de marca personal.

Como consecuencia de lo anteriormente descrito, la principal hipótesis que planteamos es la siguiente:

- H₁: Es necesario un proceso estratégico completo conformado por una serie de fases –objetivos, análisis y reflexión, público objetivo, estrategia, tácticas, y medición y evaluación– para la gestión exitosa de la marca personal en medios sociales digitales.

Esta primera hipótesis deriva de los puntos en común hallados gracias al análisis de los modelos de *personal branding* sugeridos por los autores divulgativos y a las propuestas de gestión de la presencia de las organizaciones en medios sociales digitales. Junto a esta hipótesis principal, planteamos una serie de hipótesis que enriquecerían el proceso estratégico al que alude H₁, al hacer referencia a los principales factores de éxito a tener en cuenta en las actividades de marca personal digital.

En primer lugar, tal y como hemos visto en el segundo capítulo, uno de los elementos más destacados por los autores de *personal branding* es la *autenticidad*. Por este motivo, con la siguiente hipótesis buscamos confirmar su importancia en el ámbito digital:

- H₂: La *autenticidad*, entendida como la coherencia y concordancia entre la presencia online y la propia persona, es un factor ineludible para la gestión exitosa de la marca personal en medios sociales.

A través de la revisión teórica presentada en el tercer capítulo, ha quedado patente el importante papel que juegan el resto de usuarios y el contenido que se les ofrece en las actividades digitales. Teniendo en cuenta esto, la tercera de nuestras hipótesis es:

- H₃: Los usuarios de los medios sociales demandan que se les proporcione contenido de valor, un factor que se conoce como *relevancia* y que tiene una relación directa con el éxito de la marca personal digital.

Otro de los factores especialmente señalados por los autores del ámbito del *personal branding* es la importancia de la *diferenciación*, tal y como se ha reflejado en el segundo capítulo, razón por la cual, planteamos la cuarta hipótesis:

- H₄: La búsqueda *diferenciación* respecto a otros profesionales es un elemento relevante en la gestión exitosa de la marca personal en medios sociales.

En el cuarto capítulo hemos expuesto que los medios sociales digitales ofrecen una oportunidad única a los profesionales de contactar y colaborar con otros usuarios, comunidades u organizaciones. Esta actividad, que recibe la denominación de *networking*, también es señalada por los principales autores de *personal branding*. Teniendo en cuenta todo esto, queremos confirmar el valor de dicho *networking* en la marca personal digital:

- H₅: La creación y mantenimiento de redes de contactos profesionales o *networking* es un factor de éxito importante en las actividades de *personal branding online*.

Para la gestión exitosa de la presencia en medios sociales, como veíamos en el tercer capítulo, resulta útil que las organizaciones se muestren accesibles y cercanas. Este hecho nos motiva valorar la aplicación de estos elementos en el caso de los profesionales mediante la sexta hipótesis:

- H₆: La *accesibilidad* y la *cercanía* con los otros usuarios tienen un impacto positivo en la marca personal digital.

El papel de la persistencia o *constancia* en el *personal branding* es remarcado por parte de los autores divulgativos, algo que observábamos en el capítulo segundo. Por tanto, nos planteamos comprobar la conveniencia de este factor en el ámbito digital de la siguiente manera:

- H₇: La *constancia* en la actividad del profesional en las plataformas sociales es beneficiosa para el éxito marca personal.

Los autores pertenecientes al ámbito *personal branding* destacan la exigencia de construir una marca personal buscando la visibilidad y notoriedad, otro elemento que explicábamos en el segundo capítulo. A través de la octava hipótesis tratamos de valorar la pertinencia de este factor para la gestión exitosa del *personal branding* en medios sociales:

- H₈: La *visibilidad* y *notoriedad* son útiles para mantener una marca personal digital exitosa.

Por último, exponíamos en el segundo capítulo el posible beneficio de la consistencia, es decir, mostrar una misma imagen en las diferentes actividades de marca personal. Trataremos de verificar este factor en la marca personal digital con la última de las hipótesis:

- H₉: La *consistencia* o proyección de una misma identidad digital en las diferentes aplicaciones donde el profesional tenga presencia es adecuada para una marca personal exitosa.

A partir de los resultados de la investigación en relación a las hipótesis planteadas, construiremos nuestra propuesta de modelo de gestión exitosa de la marca personal en medios sociales digitales. Una propuesta que será expuesta en el séptimo capítulo, dedicado a las conclusiones.

5.2. Trabajo de campo

Como hemos venido apuntando, el propósito del presente trabajo de investigación es el de proponer un modelo de gestión estratégico de la marca personal en los medios sociales. Para ello, se ha completado la revisión teórica expuesta con un trabajo de campo que nos permita formalizar, valorar y construir dicho modelo. De esta manera, conjugaremos las aportaciones de los diferentes autores con los resultados de nuestra investigación.

Recordemos que el *personal branding* recoge metodologías y experiencias pertenecientes al campo organizacional para aplicarlas a la gestión de las personas. Razón por la cual nuestro trabajo de campo ha estado enfocado a profundizar inicialmente en la estrategia y factores de éxito en medios sociales desde la perspectiva de las organizaciones. A partir de lo cual se ha ahondado más concretamente el uso estratégico de las plataformas sociales desde el punto de vista de la marca personal.

Además, tal y como hemos destacado a lo largo de los capítulos anteriores, las aportaciones que hemos recogido de los principales autores tanto en materia de marca personal como en estrategia de medios sociales nos sirven como punto de partida para este trabajo de campo. Por este motivo, a través de nuestra investigación contrastaremos las fases propuestas en los modelos de

personal branding que hemos analizado. Asimismo, tomaremos como referencia las etapas de las estrategias de medios sociales aplicadas a organizaciones planteadas por los diferentes autores. Junto a esto, evaluaremos los factores de éxito para la marca personal en medios sociales, así como los elementos clave para las organizaciones.

Para este análisis se han seleccionado tres técnicas diferentes, que corresponden a las fases segunda, tercera y cuarta de nuestro proyecto de investigación. En primer lugar, hemos realizado un panel de expertos en el que hemos aplicado el conocido como método Delphi. El objetivo de la aplicación de esta metodología es recoger de manera cualitativa la experiencia personal de profesionales destacados y sus percepciones relativas a los medios sociales y el *personal branding*.

Por otra parte, se han organizado dos grupos de discusión participados por usuarios, orientados a obtener información sobre la visión particular de los individuos. El propósito de esta metodología es integrar el enfoque de los usuarios a la opinión de los expertos, en relación a nuestro objeto de estudio.

Finalmente, para completar esta etapa observacional se han analizado casos de éxito de marca personal digital. Concretamente, se ha observado la actividad de profesionales destacados en tres ámbitos diferentes, todos ellos claramente enfocados a realizar una labor de construcción de marca personal en medios sociales.

Fruto de todo este trabajo realizaremos una propuesta de modelo de gestión de la marca personal aplicada a los medios sociales. Un modelo cuyo valor radicará en estar fundamentado en

una sólida base teórica, por un lado, y en la observación de campo, por otro.

5.3. Aportaciones de los expertos: metodología, análisis y discusión

Con el propósito de profundizar en los principales conceptos vinculados a nuestra investigación y formalizar un modelo de gestión de la marca personal en medios sociales, inicialmente se ha optado por la realización de un panel de expertos. Concretamente hemos aplicado a la investigación con los especialistas el denominado el método Delphi.

Metodología: El método Delphi para recoger la opinión de los expertos

Respecto a la técnica seleccionada, el método Delphi fue propuesto en los años 60 por Olaf Helmer y su nombre proviene del templo Delfos situado en la Antigua Grecia (Vilches et al., 2011). Linston y Turoff lo definen como “un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo” (citados en Astigarraga, 2008: 02). El Delphi supone, por tanto, recoger la opinión de un grupo de expertos sobre fenómenos –habitualmente futuros–, y posteriormente implica realizar nuevas rondas de observación con la intención de conseguir el máximo consenso entre los participantes (Astigarraga, 2008).

Si bien es cierto que este método fue desarrollado inicialmente para predecir fenómenos a partir del conocimiento de los participantes, su aplicación se ha extendido y se usa comúnmente para la descripción y delimitación de un objeto o fenómeno de estudio debido a su gran utilidad en determinados casos (García y Suárez, 2013). Por último, cabe destacar que, tal y como apunta Astigarraga (2008), estamos ante una técnica de grupo con un carácter cualitativo o subjetivo.

La aplicación del método Delphi supone la realización de una serie de fases que han sido aplicadas en la presente investigación. Podemos sintetizar estas etapas de la siguiente manera (Astigarraga, 2008; García y Suárez, 2013):

- *Fase de formulación del problema.* En nuestro caso, la revisión teórica previa que hemos expuesto ha puesto de relieve las necesidades en materia de investigación relativas a la estrategia en medios sociales y el *personal branding*.
- *Fase de selección de los expertos.* Los especialistas entrevistados han sido escogidos en función de su demostrada experiencia y conocimiento en las materias de estudio.
- *Fase de consulta.* A partir de lo anterior, la aplicación de esta técnica supone elaborar un cuestionario o guion que cubra las diferentes temáticas sobre las que recopilar información. Posteriormente han de realizarse las entrevistas a través de las técnicas más adecuadas para cada caso: presencial, telefónica, vía correo electrónico, etc. La información recogida en esta fase es analizada de cara a la siguiente etapa.

- *Fase de consenso.* Con el objetivo de lograr el mayor acuerdo posible entre los expertos participantes, han de ejecutarse nuevas rondas de consulta. En nuestro caso concreto, fue suficiente una segunda ronda para alcanzar un alto consenso entre los participantes. Una vez más, se observarán los resultados del acuerdo para establecer las conclusiones más relevantes.

La principal motivación por la que se ha escogido esta metodología es el papel fundamental que juegan los profesionales de la comunicación en medios sociales en el desarrollo de la disciplina. Tal y como hemos apuntado en el capítulo anterior, estas plataformas digitales generan numerosos retos para las organizaciones desde el punto de vista de la comunicación empresarial y el marketing. Estamos, por tanto, ante un cambio de paradigma caracterizado por un nuevo consumidor que asume el papel protagonista en los procesos de relación entre organizaciones e individuos.

Por otra parte, los medios sociales se distinguen por su evolución continua y vertiginosa, circunstancia que hace más complejo su estudio. Estos expertos debido a su posición, se ven obligados a afrontar estos retos en su desempeño profesional diario, contribuyendo al desarrollo de estas disciplinas y avanzando, en numerosas ocasiones, por delante de ámbito académico.

Teniendo en cuenta lo dicho, los perfiles de los 14 expertos integrantes del panel realizado se caracterizan por su alta especialización en el terreno de los medios sociales aplicado a las organizaciones. Un conocimiento que aportan desde diversas perspectivas complementarias que enriquecen nuestra investigación: agencias de publicidad, comunicación y medios sociales; consultoras

independientes; medios de comunicación; institutos de formación especializados; departamentos de comunicación y medios sociales en grandes empresas; periodismo especializado en el ámbito digital; y la dirección de compañías de servicios sociales.

Junto a esto, estos profesionales poseen experiencia y conocimientos relativos a estrategias de *personal branding* en medios sociales, adquiridos tanto en el desempeño de su profesión –ofreciendo asesoría–, como en la propia autogestión de su marca personal. Dicho esto, los perfiles de nuestro grupo de expertos son:

- Director en España de una de las principales plataformas sociales a nivel internacional.
- Director de medios sociales en grupo de comunicación y publicidad internacional.
- Responsable de estrategia en medios sociales en agencia de publicidad internacional líder.
- Responsable de contenidos digitales en agencia de publicidad y comunicación internacional.
- Tres directores de medios sociales en agencias de relaciones públicas nacionales e internacionales.
- Dos consultores independientes de estrategia y comunicación en medios sociales.
- Dos responsables de comunicación en medios sociales en grandes compañías multinacionales.
- Responsable académico y de comunicación de un centro de estudios especializado en marketing y comunicación digital.
- Responsable de comunicación en compañía digital, periodista, bloguero y escritor en materia de medios sociales.
- Bloguera especializada en medios sociales, premiada a nivel nacional por su labor y consultora especializada en medios sociales.

Para la recogida de datos se utilizó un cuestionario o guion semiabierto que permitiese orientar las entrevistas de manera común para todos los entrevistados. Dichos cuestionarios estaban a su vez divididos en tres grandes bloques. En el primer bloque se trataron temas relativos a la marca personal en general, su utilidad para los profesionales y su relación con los medios sociales. La segunda parte estaba orientada a identificar las fases de un modelo estratégico en medios sociales, en primer término para organizaciones o marcas y posteriormente para marcas personales en el entorno digital. El tercer conjunto de preguntas se destinó a profundizar más específicamente en los elementos para lograr el éxito en las estrategias en medios sociales para organizaciones. Además, en este último bloque se consultó a los expertos en relación a los factores clave de las estrategias de marca personal en medios sociales –expuestos en su mayoría en el marco teórico– y la relevancia de cada uno de estos elementos.

Las preguntas concretas que componían los tres bloques fueron:

Bloque I. *Personal branding*, medios sociales y oportunidades profesionales

- 1.1. ¿Qué entiendes por *personal branding*?, ¿qué es para ti el *personal branding*?
- 1.2. ¿En el entorno laboral que estamos viviendo actualmente –marcado por la flexibilidad, las nuevas tecnologías y el desempleo–, crees que el *personal branding* es una buena alternativa para que los profesionales encuentren y generen oportunidades?
- 1.3. ¿Crees que hay grupos donde esto se cumple más? Pensando en jóvenes, emprendedores y autoempleados.

- 1.4 ¿Facilitan los medios sociales tener una estrategia de marca personal eficaz?, ¿por qué?
- 1.5. ¿Crees que con el auge de los medios sociales es aún más importante que los profesionales pongan en marcha una estrategia de marca personal?
- 1.6. ¿Será más relevante en un futuro?, ¿cuál es la tendencia?
- 1.7. ¿Las estrategias de marca personal en medios sociales son útiles para todo tipo de perfil profesional?
- 1.7.1. En caso de que no, ¿para qué tipo de profesionales serían más adecuadas?

Bloque II. Estrategia en medios sociales para organizaciones o marcas, y para marcas personales.

- 2.1. ¿Hasta qué punto es importante realizar un trabajo de planificación estratégico previo antes de poner en marcha acciones en medios sociales?
- 2.2. ¿Qué fases o etapas debería tener una estrategia en medios sociales? ¿Qué tareas deberían llevarse a cabo en cada una de ellas? –En este punto, antes de dar por concluida la pregunta se sugirieron fases obtenidas del trabajo de documentación previo–.
- 2.3. De la misma manera que en las organización o marcas, ¿hasta qué punto es importante realizar un trabajo de planificación estratégico previo antes de poner en marcha acciones de marca personal en medios sociales?
- 2.4. ¿Qué fases o etapas debería tener una estrategia de marca personal en medios sociales? ¿Qué actividades crees que deben realizarse en cada una de estas fases, para una estrategia de marca personal en medios sociales?

Bloque III. Elementos clave en estrategias en medios sociales para organizaciones o marcas, y para marcas personales.

- 3.1. ¿Qué factores o elementos consideras que son los más importantes y decisivos a la hora de poner en marcha estrategias en medios sociales que sean eficaces para compañía, organizaciones y marcas?
- 3.2. ¿Qué factores o elementos consideras que son los más importantes y decisivos a la hora de poner en marcha estrategias de marca personal en medios sociales que sean eficaces? –A partir de las respuestas espontaneas se sugirieron los siguientes elementos del trabajo de documentación previo: *autenticidad, diferenciación, consistencia, relevancia, networking, visibilidad, etc.*—.
- 3.3. ¿Cuáles consideras que son los factores más importantes para una estrategia de marca personal eficaz en medios sociales y por qué? Ordénalos, por favor.
- 3.4. ¿Esta importancia es aplicable a cualquier perfil profesional o varía en función del perfil?
- 3.5. ¿Quieres aportar algún otro comentario o sugerencia?

Las entrevistas personales a partir de este cuestionario se realizaron en todas las ocasiones de manera presencial, en los lugares del trabajo de los expertos en función de su disponibilidad. Así mismo, se recogió la información mediante el uso de una grabadora digital. La duración media de las entrevistas fue de 90 minutos. Este trabajo inicial se realizó durante los meses de marzo, abril y mayo de 2014.

Posteriormente se transcribieron las entrevistas y se realizó un primer informe de conclusiones a partir de la codificación y análisis de toda la información recogida, que fue remitido a todos los

profesionales participantes –vía correo electrónico– en el mes de junio, con el objetivo de consensuar las respuestas, tal y como exige el método del Delphi (Astigarraga, 2008). En este punto, el informe recogía numerosos puntos en común. No obstante, la totalidad de los expertos respondieron dicha solicitud, mostrando su acuerdo a los puntos comunes expuestos y sin realizar nuevas aportaciones de relevancia.

Análisis y discusión

A continuación exponemos las principales conclusiones consensuadas fruto de esta fase de nuestro trabajo de campo, agrupadas en los tres bloques temáticos –anteriormente expuestos– en los que se estructuró el cuestionario.

Personal branding, medios sociales y oportunidades profesionales

Como punto de partida, los expertos fueron consultados acerca de conceptos generales relativos al *personal branding* y la vinculación de este con los medios sociales. El objetivo de este bloque de cuestiones era conocer mejor su opinión al respecto e introducir el tema.

En primer lugar, se pidió a los expertos que definieran el concepto de *personal branding*. Ante esta cuestión, obtuvimos inicialmente variedad de respuestas, en la mayoría de las ocasiones complementarias. La mayor parte de los entrevistados destacaron la procedencia del concepto de disciplinas organizacionales, definiéndolo como la aplicación de los conocimientos del marketing y la comunicación empresarial a las personas, corroborando así lo que

venimos apuntando a lo largo de nuestra investigación. Otro grupo de expertos destacaron, sin embargo, que el *personal branding* se refiere a la imagen o proyección, intencionada o accidental, que los individuos producen en las demás personas a través de sus interacciones, actos, uso de los medios sociales, etc. En este punto, algunos participantes destacaron elementos como la diferenciación o posicionamiento como objetivo de dicha gestión. Algún experto, al igual que autores que hemos analizado, definió erróneamente *personal branding* como la opinión o percepción generada en los demás, mientras que otros especialistas incidieron que esa idea corresponde a la reputación personal. Esta diferencia inicial fue salvada en la fase de consenso, aceptando de forma unánime la segunda postura.

Respecto a la cuestión de si el *personal branding* resulta útil de cara a que los profesionales encuentren y generen oportunidades en el entorno laboral actual, los expertos se mostraron tajantes y unánimes. Todos los entrevistados destacaron el beneficio que puede aportar la gestión de la marca personal en medios sociales en unas circunstancias profesionales altamente competitivas. En este sentido, los especialistas expusieron la necesidad de darse a conocer, de diferenciarse y de cuidar lo que los individuos proyectan a los demás. Además, muchos hicieron referencia a su propia experiencia personal, destacando que estas estrategias les han ayudado a desarrollar su carrera y darse a conocer profesionalmente.

De manera complementaria, los expertos coincidieron en apuntar que en grupos concretos, como los jóvenes, los emprendedores y autoempleados, el *personal branding* es aún más relevante. En el caso de los jóvenes, debido a las oportunidades accesibles que les brinda este concepto en unas circunstancias especialmente competitivas y complejas para ellos, como son las

actuales. En el caso de los emprendedores y autoempleados, este tipo de estrategias son claramente útiles, debido a la propia responsabilidad de desarrollar su negocio y de abrirse un hueco en su sector, en opinión de los participantes.

En relación al papel de los medios sociales en estas estrategias de *personal branding*, una vez más los expertos consultados fueron unánimes desde un principio al considerar este tipo de plataformas como una herramienta “poderosa”, “accesible” y “realmente útil” en la gestión de la marca personal. Según los especialistas, los medios sociales son un “gran altavoz” que amplifica la marca personal, permitiendo a cualquier profesional llegar a un gran número de personas y conectar con ella –*networking*–. Sin embargo, apuntan la necesidad de que esta labor sea realizada correctamente y de manera planificada. Junto a esto, consideran fundamental tener en cuenta que, si bien estamos ante unas herramientas o canales muy poderosos, no es la única actividad. Para los expertos, este tipo de medios facilita enormemente la ejecución de la estrategia, pero esta gestión va más allá de los medios sociales.

De forma complementaria, los entrevistados consideran que las estrategias de *personal branding* están tomando aún más relevancia con el auge de los medios sociales. Para sostener esta afirmación, los especialistas expusieron diferentes motivos: mayor competitividad también en el entorno de los medios sociales; el uso de estas herramientas en la selección y gestión de los profesionales por parte de los departamentos de recursos humanos; o la necesidad de cuidar la imagen que transmitimos a través de Internet.

En cuanto a la tendencia de futuro, a pesar de la dificultad para realizar predicciones, una gran parte de los entrevistados apuntaron que las técnicas y herramientas que componen el *personal branding*

se extenderán previsiblemente a nuevos sectores o grupos profesionales donde todavía no están tan implantadas. Es decir, pasará de entornos donde el *personal branding* está ampliamente aceptado como el ámbito de la comunicación y las nuevas tecnologías a un extenso conjunto de sectores. Esto sucederá a medida que estos profesionales tomen conciencia del potencial de estas técnicas y de los peligros de la gestión errónea de la propia imagen, especialmente en Internet.

Finalmente, los expertos fueron consultados en relación a la pertinencia de las estrategias de marca personal para cualquier tipo de profesional. En este sentido, consideran que estamos ante herramientas útiles para prácticamente todos los perfiles profesionales. No obstante, señalaron que la relevancia puede variar ampliamente en función del perfil concreto. Consideran clave, por tanto, valorar cada caso de manera individual, para lo cual puede resultar útil el proceso estratégico que expondremos posteriormente.

Estrategia organizacional en medios sociales

En materia de estrategia en medios sociales para organizaciones, los expertos fueron consultados en cuanto a la importancia de realizar un trabajo de planificación previo a la puesta en marcha de actividades y acciones. La respuesta fue contundente y unánime por parte de todos los entrevistados, definiendo esta labor como “indispensable”, “fundamental” o “básica”. A esta afirmación añadieron que no tendría sentido realizar ningún tipo de actividad en medios sociales sin este trabajo de planificación, con todas las fases que implica y que señalaremos a continuación. Junto a esto, los expertos apuntaron algunas posibles consecuencias negativas derivadas de una falta de programación, entre las que destacan: la

falta de objetivos, la inestabilidad en los resultados, las estrategias erróneas o dispersas, la no optimización de los recursos, etc.

En cuanto a las fases que debería componer dicha estrategia de medios sociales desde el punto de vista organizacional, apuntaron las siguientes:

- *La definición de unos objetivos.* En este sentido, los entrevistados consideran crucial partir de la misión y visión de la organización y de los objetivos de negocio, para posteriormente definir los objetivos de comunicación y marketing concretos. Teniendo en cuenta todo esto, se deberían establecer los objetivos que específicos para medios sociales.

Además, señalaron que dichos objetivos nos ayudarían a establecer los indicadores de medición posteriores que se tendrán como referencia en una última fase de evaluación y medición (*KPIs*). Por último, los expertos consideran que los objetivos deberán ajustarse o modificarse a partir de los resultados de la siguiente fase dedicada a la investigación.

- *Etapas de análisis e investigación.* Los expertos coincidieron en señalar la importancia de realizar un trabajo de análisis e investigación para la configuración correcta de la estrategia en medios sociales. Esta fase implica, por una parte, un profundo análisis interno de la organización: valores de organización o marca, modelo de negocio, departamentos, actividades realizadas hasta ahora, actitudes de los públicos internos ante este tipo de medios, etc. Dicha evaluación se completaría con la percepción e imagen de la compañía en los medios

sociales, para identificar también posibles disonancias entre la reputación *offline* y *online* de la compañía.

Por otra parte, esta etapa de investigación supone un conocimiento profundo del entorno de la organización: competidores –reputación y acciones realizadas–, sector –variables y tendencias–, mercado, etc. El objetivo de la investigación y análisis es obtener una clara visión de en qué punto se encuentra actualmente la organización en materia de medios sociales.

Inicialmente, algunos expertos ubicaron esta etapa como previa al establecimiento de objetivos debido a la estrecha vinculación entre ambas actividades. No obstante, en el segundo paso de la técnica Delphi aplicada se consensuó situar esta fase consecutivamente, siempre que sus resultados impacten en la configuración definitiva de los objetivos.

- *Definición e investigación de los públicos.* Debido a la relevancia de los públicos de la organización en materia de medios sociales, se consensuó a través de la investigación dotar de mayor protagonismo a esta etapa, diferenciándola de la fase de análisis. La fase orientada a los públicos supone, por un lado, definir cuáles son los distintos públicos clave de la compañía –internos y externos– desde la perspectiva de la comunicación digital.

Entre estos públicos, los expertos destacaron que no solo encontramos empleados o clientes de la organización, sino también influenciadores y comunidades online, líderes de opinión, etc. Una vez definidos los públicos, destacaron la necesidad de profundizar en sus necesidades, demandas y en

su relación con los medios sociales: qué plataformas utilizan, cuáles son sus actitudes respecto a los medios digitales, qué contenidos les interesan, etc. Esta información debe completarse con un análisis de los mensajes que están recibiendo y emitiendo estos públicos en relación a la organización en el ámbito de los medios sociales.

- *Configuración de la estrategia.* A partir de toda la información recogida y las conclusiones de las fases anteriores, los expertos consideran que es el momento de trazar más específicamente la estrategia en el tiempo –incluso calendarizada–. Esta labor supone establecer los recursos que se destinarán, los departamentos y perfiles responsables, los procesos internos, así como cualquier otro elemento que determine las futuras acciones.

Además, es en esta fase cuando se definirán las herramientas a utilizar, los canales donde participar y la preeminencia de cada uno de ellos. Dentro de esta etapa, los especialistas defendieron que es primordial la planificación de los contenidos en función de los públicos: qué mensajes se van a transmitir, qué va a aportar la organización en los medios sociales, qué tipo de contenidos se van a producir, cómo se van a difundir, etc.

En este punto es útil precisar qué “nichos” de contenido se han identificado en el ámbito digital. Es aquí también donde los participantes destacaron la necesidad de aportar valor a los usuarios –*relevancia*– y encontrar un territorio o territorios de la marca en materia de contenido. Son también estos contenidos los que nos pueden permitir diferenciarnos en el entorno digital, ya sea por el propio contenido o por enfoque

que se elija. Tal es la importancia de esta fase que los expertos consideran que podría volcarse en un plan específico –*Content Plan*– que recogiese esta estructura de contenidos digitales, tanto propios como curados.

- *Ejecución de las actividades.* La siguiente fase expresada por los entrevistados es la orientada a la ejecución de la estrategia. Dicha etapa agruparía la puesta en marcha y la gestión habitual de los canales sociales de la organización. Junto a estas habría diferentes acciones que completarían la actividad continua, tales como campañas, lanzamientos, promociones, concursos, etc.
- *Medición y evaluación de la estrategia.* Finalmente, los expertos destacaron la exigencia de medir y evaluar todo el proceso. Dicha evaluación se iniciaría de manera continua desde el momento en el que se inicie la planificación de la estrategia a través de una actividad de monitoreo o “escucha”.

Además de la monitorización continua, se han de establecer el conjunto de *KPIs* que permitirán a la organización valorar el éxito o fracaso de su estrategia de manera global. Unos *KPIs* que vendrían determinados por la primera etapa en la que se habrían fijado los objetivos. En función de estos resultados, es decir, del cumplimiento de los *KPIs*, las diferentes etapas de la estrategia deberán ser ajustadas y revisadas. La organización debe, por tanto, realizar una optimización a partir de la medición, rectificando los elementos en los que la organización está fallando y fomentando las actividades que facilitan alcanzar los objetivos. Fruto de todo esto, el proceso adquiere un carácter cíclico.

Como podemos observar, las aportaciones de los especialistas entrevistados en esta materia nos confirman las etapas que veíamos comunes en las propuestas de los diferentes autores recogidas en la revisión teórica previa. Además, sus aportaciones enriquecen estas visiones, ayudándonos a vislumbrar un proceso más completo, rico y aproximado a la realidad empresarial. Estas aportaciones nos servirán de fundamento, junto con las aportaciones concretas relativas a la marca personal en medios sociales, para la realización de nuestra propuesta.

Estrategia de marca personal en medios sociales

De igual manera que en el caso de las marcas, los entrevistados destacaron la pertinencia de efectuar una labor de planificación previa a la ejecución de acciones de marca personal en medios sociales, especialmente si esta tenía una clara orientación profesional. De hecho, señalaron que esta actividad se realiza menos que en el caso de las organizaciones, a pesar de su papel crucial en el éxito de la marca personal. En este punto, algunos expertos expusieron su preocupación por el exceso de planificación en algunos casos, algo que llega a ser contraproducente. Para evitar esto, apuestan por mantener la *autenticidad* –factor que trataremos más adelante–, a la vez que se realiza esta labor de organización necesaria.

Respecto a las etapas concretas que debería incluir la planificación de la estrategia en el caso del *personal branding* en medios sociales, los expertos coincidieron que serían muy similares a las de las organizaciones –que acabamos de revisar–. No obstante, aportaron las peculiaridades de las mismas en su aplicación a la marca personal:

- El proceso expuesto por los entrevistados partiría también por una definición de objetivos. De manera similar a las organizaciones, estos objetivos deben estar alineados con las metas personales y profesionales del individuo. A partir de la configuración de estos objetivos, el sujeto debe plantearse en qué medida pueden ayudarle los medios sociales a alcanzar estas metas. De esta manera, podrá establecer unos objetivos específicos para la marca personal en el ámbito digital.
- La segunda fase propuesta por los especialistas supondría un análisis y reflexión. Es aquí donde encontramos un matiz diferente a las organizaciones. Los expertos consideran necesario que, además de un análisis del entorno, los competidores o el mercado laboral, se realice un proceso de reflexión y análisis interno de la persona. Por un lado, el análisis externo debe tener una perspectiva tanto *offline* como *online*. Esta segunda perspectiva implica observar las actividades digitales de los líderes en el campo profesional con el objetivo de obtener aprendizajes, así como conocer las características y tendencias en Internet correspondientes a su ámbito laboral.

Respecto al análisis interno, fruto de esta reflexión, el individuo debe profundizar en sus valores, fortalezas, cualidades, capacidades diferenciales y metas personales. Un análisis que debe completar con la observación de su presencia y actividades *online* para conocer mejor su posición en el entorno digital. Al igual que en el caso de las organizaciones, esta etapa tendría un impacto en la formulación definitiva de los objetivos.

- Al igual que en las organizaciones, los entrevistados señalaron la importancia del público objetivo en las actividades de *personal branding*, razón por la cual consideran necesaria una etapa de conocimiento y definición de los usuarios a los que se destinará la estrategia: qué les puede interesar, qué podemos aportarles, cómo usan los medios sociales, cómo puedo conectar con ellos, etc. Un análisis no solo desde la perspectiva de que estos públicos sean receptores de los contenidos, sino también para que se exploren vías de colaboración o cooperación, ya que los medios sociales son muy adecuados para esto. De acuerdo con los entrevistados, estas personas podrán ser objetivo de actividades de *networking offline y online*.
- De manera similar a las organizaciones, los expertos establecen una fase destinada a trazar la estrategia. Esto supone definir los recursos que se van a destinar –tiempo, esfuerzo e incluso dinero–. Además, implica la selección de los canales sociales a utilizar, la selección del posicionamiento o imagen y los mensajes a transmitir. Una estrategia que debe estar planificada y secuenciada en el tiempo. Para toda esta labor resulta esencial tener en cuenta las conclusiones de las fases anteriormente expuestas.

Al igual que en el caso de las organizaciones, en las estrategias de *personal branding* el contenido es fundamental. Por un lado, pensando en lo que se puede ofrecer como profesional. Por otra parte, teniendo en cuenta la necesidad de aportar valor a nuestro público objetivo. Un contenido que debería ser, en la medida de lo posible, diferencial, pudiendo seleccionar unos territorios específico o “nichos” al igual que las organizaciones, si fuera pertinente.

- La quinta etapa del proceso, según los entrevistados, estaría dedicada a la ejecución de la estrategia y las acciones planificadas. Esto supone “desplegar”, “proyectar” y “transmitir” esta marca personal que ha sido configurada previamente.
- En último lugar los especialistas destacan el papel fundamental que juega la medición y la evaluación en el caso de la gestión de la marca personal en el ámbito digital. Proponen que las personas establezcan un conjunto de *KPIs* seleccionados a partir de la definición de objetivos que se realizó al inicio del proceso.

Además, al igual que en las organizaciones, consideran necesario recoger *feedback* continuo de la ejecución de las actividades en forma de monitorización. La medición relativa a estos *KPIs* y el seguimiento continuo permitirán delimitar el éxito o fracaso de la estrategia y las acciones puestas en marcha. Una vez más, esta evaluación servirá para ajustar de forma cíclica el proceso completo.

Cabe destacar que nuestra investigación ha estado orientada específicamente a la aplicación digital del *personal branding*. Sin embargo, podemos observar que buena parte de las aportaciones realizadas de manera global por los autores, expuestas en la revisión teórica, son reforzadas por los expertos entrevistados. De esta manera, avanzamos en la formalización y verificación de las propuestas realizadas previamente desde el ámbito divulgativo.

Factores de éxito para organizaciones

El siguiente conjunto de cuestiones se orientó a profundizar en los elementos que influyen de manera definitiva en el éxito de la estrategia de medios sociales en el caso de las organizaciones.

El factor más destacado por parte de los expertos es la *autenticidad*. De acuerdo con los especialistas, debe haber una coherencia entre lo que la organización realmente es y lo que transmite a través de Internet. Es decir, una *autenticidad* estrechamente vinculada a la *coherencia* y que supone que las organizaciones deben conocer profundamente sus valores, para posteriormente transmitirlos a través de los medios sociales. La personalidad de la organización debe reflejarse en estas plataformas sociales.

Una *autenticidad* que llevada también al contenido y tono de los mensajes, implica que se adapten al canal sin ser modificados en su esencia. Según los entrevistados, fruto de esta *autenticidad* en medios sociales la organización ganará la confianza del usuario y obtendrá credibilidad, a partir de lo cual podrá construir una reputación digital. Los usuarios, además, demandan cada vez más esta *autenticidad*. Es, de hecho, según los especialistas, algo básico –“de mínimos”– cuando se trata de la presencia de una organización en medios sociales.

Muy unido al factor de la *autenticidad*, también destacaron la importancia de la *transparencia*. La *transparencia* para las organizaciones en medios sociales implica ser honrado y honesto con sus públicos. Además, las organizaciones han de exponer –en la medida de lo posible– sus procesos, mostrar que están compuestas

por personas y reconocer los posibles errores. Esta *transparencia* supone, al fin y al cabo, una vía para reforzar la *autenticidad*.

Próximos a estos factores, los profesionales apuntaron la importancia de la *cercanía* y la *accesibilidad*. Consideraron que, en líneas generales, los usuarios demandan conversar y obtener respuestas por parte de las organizaciones a través de los medios sociales. Por este motivo, las organizaciones que se muestran cercanas, accesibles e incluso empáticas y humildes con sus públicos alcanzarán más fácilmente el éxito en Internet.

Estos elementos son, además, algunas de las formas de humanizar las organizaciones a través de este tipo de medios. Una *cercanía* que supone también conversar con los usuarios. Es decir, que establezcamos una comunicación en ambas direcciones donde “escuchar” las demandas de los públicos es una labor necesaria. Además, los expertos destacaron que esta *accesibilidad* y *cercanía* debe ser ágil y rápida. Los usuarios demandan que de las organizaciones que reaccionen velozmente, especialmente ante situaciones negativas.

Junto con la *autenticidad* y *transparencia* que apuntábamos previamente, el otro gran factor de éxito señalado como esencial por los expertos fue la *relevancia*. Es decir, el hecho de aportar contenido de valor al usuario. Un contenido de valor que se refiere tanto al elaborado o difundido por la organización como al que es generado por terceros a partir de las actividades de fomento del mismo, llevadas a cabo por la compañía.

Una *relevancia* que, según los especialistas, puede ser alcanzada por la orientación del contenido –útil, de calidad, interesante, entretenido, que emocione, etc.–, o por la forma en que

se presente –visual, atractivo, etc.–. En este sentido, la creatividad, la producción audiovisual y el diseño, fueron señalados como necesarios a la hora de aportar valor y ser más atractivos para el usuario.

Como apuntábamos en el análisis dedicado a las fases de la estrategia, alcanzar esta *relevancia* depende en buena medida del trabajo de análisis y conocimiento del público objetivo, ya que gracias a esto podemos conocer qué se demanda a la organización. Por tanto, tal y como apuntan los entrevistados, hay que dar a los públicos “lo que quieren”. Ese es el reto, “aportar contenidos que de verdad importen” a las personas muchas veces frente a lo que interesa a la organización. Algo que no solo se aplicará a compañías e instituciones, sino que también al caso de los profesionales, como veremos más adelante.

Conectado a la relevancia, los expertos destacaron la importancia creciente del *storytelling*, ya que el uso de estas técnicas hace que el contenido sea más atractivo para el usuario. El *storytelling* supone dar un empaquetado a los contenidos que se buscan comunicar que los hace más memorables y fáciles de transmitir. También vinculado al contenido de valor, los especialistas apuntaron la utilidad de la actualidad, de que la información y mensajes que se ofrezcan estén vinculados al presente –fechas clave, acontecimientos, noticias, etc.–.

Además, la actualidad y la rapidez que hemos señalado están relacionadas con otro elemento de éxito apuntado por los entrevistados: la *espontaneidad*. Según los expertos, las organizaciones en medios sociales deben intentar alcanzar la espontaneidad característica las personas. Esta *espontaneidad* permite *humanizar* las organizaciones de cara a los usuarios. Si bien

es cierto, a veces está reñida con la planificación y la disponibilidad de recursos.

Otro de los factores de éxito señalados es la *diferenciación*, algo que puede ser común a cualquier actividad de comunicación. Este elemento puede además estar relacionado con el contenido, ya que tal y como afirman los expertos, una de las vías para alcanzar dicha *diferenciación* es el contenido. Un contenido diferencial por su temática, o incluso, por el formato en que se ofrezca. Los usuarios demandan que se les proporcionen cosas distintas, que destaquen. Según los expertos, si las compañías se posicionan en un determinado territorio o nicho de contenido, además de ser más relevantes de cara al usuario podrán diferenciarse de la competencia.

En menor medida a los elementos analizados, los expertos apuntaron también la importancia de factores más vinculados a la gestión. Uno de estos elementos es la *constancia*, ya que en opinión de los profesionales para lograr el éxito en medios sociales resulta necesario realizar una ejecución sostenida en el tiempo de la estrategia. De hecho, apuntaron como uno de los errores más comunes en las organizaciones esta falta de constancia en la gestión de las plataformas sociales.

Otros factores relacionados con la gestión destacados por los entrevistados fueron poner a disposición de la estrategia de medios sociales los recursos necesarios y tener un compromiso real con los canales. De manera similar, apuntaron la importancia de situar al frente de estas actividades a especialistas en el terreno y de realizar una completa labor previa de análisis y evaluación —señalados en el apartado dedicado a la estrategia—.

A modo de conclusión, a partir de la investigación realizada con profesionales en relación a los elementos clave para el éxito de las organizaciones en medios sociales podemos destacar que de acuerdo a los entrevistados encontramos dos factores fundamentales: la *autenticidad* y la *relevancia*. A su vez, la *autenticidad* está vinculada a la *transparencia* de las organizaciones en medios sociales y, en menor medida, es afín a la *cercanía* y la *accesibilidad*.

Por su parte, la *relevancia* o contenido de valor está relacionada con la creatividad, el uso del *storytelling*, la actualidad o la rapidez. Además, destacaron otros factores como la *espontaneidad*, la *diferenciación* o la *constancia*, los cuales están interrelacionados con el conjunto de elementos.

Factores de éxito para la marca personal

Al igual que con las organizaciones, a través del trabajo de campo realizado con los expertos se profundizó en los elementos que son clave para realizar estrategias de marca personal de manera exitosa en los medios sociales.

De manera similar a las organizaciones, uno de los factores al que los entrevistados dieron mayor importancia es el de *autenticidad*. Para los expertos es fundamental ser uno mismo en medios sociales, lo que supone plasmar la personalidad, “hablar con la propia voz”, ser coherente y honesto y, en ningún caso, intentar “ser algo que no somos”. En definitiva, la comunicación de la marca personal en medios sociales debe estar sustentada en la realidad, algo que al igual que en las organizaciones dota de credibilidad al profesional. En esta misma línea, los entrevistados destacaron que la gente de

éxito en medios sociales suele ser muy natural, ya que los usuarios no solo quieren seguir a profesionales, quieren seguir a “personas”.

Junto con esta *autenticidad*, los especialistas pusieron de relieve la importancia creciente en los medios sociales de la *cercanía* y la *accesibilidad*. Dichos factores suponen, por un lado, ser empáticos, dar respuesta a los otros usuarios y participar en las conversaciones. Por otra parte, implican utilizar un lenguaje claro, próximo y didáctico en la medida de lo posible. Algunos entrevistados se refirieron inicialmente a estos factores de *cercanía* y *accesibilidad* como la capacidad de ser sociable y abierto.

Por otra parte, los expertos destacaron el valor de la *diferenciación*. En un entorno cada vez más competitivo la *diferenciación* es clave para lograr captar la atención del público de la marca personal en medios sociales. La *diferenciación* implica conocerse bien previamente y conocer a los demás profesionales, algo que observábamos como necesario en la fase de análisis de la estrategia. Esta *diferenciación*, según los entrevistados, puede ser alcanzada en muchas ocasiones a través de la especialización, es decir, cuando un profesional es experto en un campo concreto o nicho de conocimiento puede distinguirse más fácilmente. No obstante, para los expertos ser uno mismo, ser auténtico, implica también diferenciarse de los demás.

Para los entrevistados, también resulta crucial la *relevancia*, entendida como aportar contenido de valor al usuario a través de los medios sociales. Una *relevancia* que al igual que en las organizaciones puede darse tanto por el propio contenido, como por la forma en que se presenta. De ahí una vez más la pertinencia de usar técnicas como el *storytelling*. Para este factor de relevancia, los expertos destacaron la importancia de las fases de conocimiento y

análisis de la propia persona, así como de los públicos para aportarles lo que realmente les interesa y demandan, algo que observamos en el apartado dedicado a la estrategia. No obstante, hay que buscar un equilibrio entre la *autenticidad* –lo que eres– y la *relevancia* –cubrir la demanda de los públicos–. Por otra parte, esta *relevancia* es una vía para fomentar la *diferenciación*.

El *networking* o labor de crear y mantener relaciones profesionales de calidad a través de los medios sociales es otro de los elementos señalados por los entrevistados. Este *networking* supone, en muchas ocasiones, colaborar, cooperar y buscar sinergias con otros profesionales a través las plataformas digitales. No obstante, si bien es cierto que los medios sociales han facilitado y ampliado la capacidad de los individuos a la hora de construir lazos profesionales, los expertos pusieron de relieve las importantes ventajas del contacto personal.

Un elemento donde encontramos menor consenso fue la *visibilidad y notoriedad*. De acuerdo con los especialistas, la *visibilidad* de la marca personal en medios sociales es relativamente importante, ya que debemos darnos a conocer y mostrar nuestro trabajo y logros, pero solo hasta cierto grado. Una vez alcanzado este punto, tener excesiva presencia y ser demasiado visible puede ser contraproducente y producir rechazo. Un nivel de *visibilidad*, que si bien es cierto que es difícil de establecer, el profesional debe tener cuidado de no superarlo por los posibles efectos negativos para su reputación profesional. Por otro lado, de acuerdo con parte de los entrevistados, esta *visibilidad y notoriedad* debería venir sola, ya que para ellos es la consecuencia de realizar un buen trabajo de marca personal.

Los expertos destacaron también el factor de *constancia* en la gestión de la marca personal en medios sociales. Esta *constancia* hace referencia a la importancia de mantenerse activo en medios sociales y de realizar una actividad periódica y sostenida en el tiempo en estas plataformas. Los medios sociales suponen esfuerzo y tiempo, de hecho, algunos procesos de marca personal son a largo plazo y pueden durar años.

Por otra parte, gracias a nuestra investigación, observamos que el factor de *consistencia* –apuntado en el marco teórico–, entendido como la necesidad de mostrar una imagen similar y consistente en las diferentes plataformas sociales donde la marca personal esté presente, no supone un factor relevante para los entrevistados.

Grado de importancia los factores de éxito para la marca personal en medios sociales

Con el objetivo de ahondar en el nivel de importancia que los entrevistados otorgaban a los factores expuestos, se les propuso clasificar los factores en función de su relevancia. Fruto de la clasificación inicial y posterior consenso obtuvimos un orden y agrupación.

En primer lugar encontramos cuatro factores fundamentales que seguirían el siguiente orden:

1. *Autenticidad*
2. *Diferenciación*
3. *Relevancia*
4. *Networking*

Posteriormente se ubicaría un conjunto de factores que, si bien son importantes, no alcanzarían el nivel de los anteriores. Dichos elementos tendrían el siguiente orden:

5. *Cercanía y accesibilidad*
6. *Constancia*
7. *Visibilidad y notoriedad*

A partir de esta labor de priorización, otros elementos citados por algunos entrevistados pasarían, por tanto, a ser irrelevantes.

Como hemos podido advertir, los factores obtenidos a partir de nuestra investigación habían sido recogidos previamente en la revisión teórica. Sin embargo, nuestra labor nos ha permitido validar y delimitar estos factores. Por otra parte, nos ha facilitado la priorización de los mismos.

Nuestro trabajo de campo, a diferencia de las aportaciones de los autores, ha sido orientado específicamente a la aplicación en el ámbito digital, debido a la relevancia que han adquirido los medios sociales en la gestión de la marca personal. Junto a esto, al igual que en el caso de las fases que componen la estrategia, podemos observar que gran parte de estos elementos son comunes en la gestión exitosa de los medios sociales, tanto para organizaciones como para profesionales.

Conveniencia de los factores para los diferentes perfiles profesionales

Finalmente, se consultó a los expertos acerca de la pertinencia de estos factores y su clasificación en función del perfil profesional

que realice la estrategia de marca personal en medios sociales. En este sentido, de acuerdo con los entrevistados, en líneas generales estos factores son aplicables a cualquier tipo de profesional. Se trataría por tanto, de una “cuestión de mínimos”.

No obstante, consideran que la prioridad de algunos factores puede cambiar, especialmente para los menos relevantes. Por este motivo, proponen que en función de cada caso individual y cada profesional se analice a conveniencia de aplicar estos elementos. Para ello, una vez más ponen de relieve el papel de la planificación estratégica para ajustar la pertinencia de dichos factores.

5.4. Grupos de discusión con usuarios: metodología, análisis y discusión

Con el objetivo de contrastar los resultados del trabajo de campo realizado con los expertos en medios sociales y marca personal, la siguiente etapa de nuestra investigación se orientó a recoger la percepción y actitudes de los usuarios ante estos fenómenos. Para esta labor se escogió la técnica del grupo de discusión, participado, en este caso, por usuarios de medios sociales.

Metodología: Grupo de discusión comunicativo

La metodología del grupo de discusión está basada en las dinámicas de grupo, las cuales se fundamentan en las teorías de la Gestalt, que estudian la conducta de los grupos analizando la situación grupal como un todo y obteniendo discernimiento y comprensión de uno de los aspectos de la vida del grupo y sus

componentes (Vilches, et al., 2011). De acuerdo con Vilches, et al. (2011), este grupo de metodologías es una de los más eficaces y más utilizadas en campos como la publicidad, el marketing y la comunicación –entre otros–. Esto se debe a que proporcionan un conocimiento profundo de las necesidades, motivaciones, comportamientos, etc., de los sujetos investigados.

Además, los grupos de discusión puestos en marcha en la presente investigación tuvieron un marcado carácter comunicativo (Gómez, Latorre, Sánchez y Flecha, 2006). De acuerdo con Gómez, et al. (2006), los grupos de discusión comunicativos se distinguen por establecerse un diálogo igualitario entre el grupo y el investigador para construir una interpretación conjunta del tema de estudio. Así mismo, tienen lugar en un contexto familiar para los participantes y está compuesto por personas que ya se conocen y suelen coincidir para realizar determinadas actividades –grupo natural–.

Nuestro propósito a la hora de aplicar esta técnica ha sido el de profundizar con los usuarios en relación a sus percepciones ante unos fenómenos que forman parte de sus interacciones diarias. Por otra parte, el carácter cualitativo de esta técnica nos permite recoger y profundizar en muchos de los elementos clave del proyecto.

La pertinencia de la selección de esta metodología responde también al papel crucial que los usuarios juegan en los procesos de gestión de medios sociales, tanto para organizaciones como para marcas personales, que hemos venido observando. Una importancia que responde a una doble perspectiva. Por un lado, los usuarios de las plataformas digitales son los destinatarios y receptores de las actividades y contenidos puestos en marcha por organizaciones y marcas personales. Tal y como analizamos a lo largo de nuestra revisión teórica, son ellos los protagonistas de la comunicación en

medios sociales adquiriendo un rol predominante en las relaciones que se establecen en este ámbito. Por otra parte, estos individuos nos resultan de gran interés, debido a que realizan una gestión –consciente o inconsciente– de su presencia digital, en muchas ocasiones, con fines profesionales.

Respondiendo a esta doble perspectiva, los grupos de discusión organizados se estructuraron en tres partes. En primer lugar, se recogió la opinión y percepción de los participantes respecto a su relación con empresas, marcas e instituciones a través de las plataformas digitales. A continuación, se consultó a los usuarios por su posición a la hora de conectar con otros profesionales mediante este tipo de medios. En ambos casos se les pidió valorar los elementos positivos de esta relación, además de las actividades de organizaciones e individuos que les producían rechazo. Finalmente, se debatió respecto a sus actitudes e intenciones a la hora de afrontar la gestión de su presencia en los medios sociales, desde un punto de vista profesional.

Para poder seguir esta estructura se utilizó un guion con cuestiones clave. No obstante, siguiendo el modelo comunicativo, el moderador sugirió elementos e ideas a partir del trabajo de investigación previo. Así mismo, aseguró la participación de todos los integrantes en la medida de lo posible y redirigió el diálogo en momentos en los que los usuarios se desviaban excesivamente de los temas a tratar. Respecto a las preguntas que conformaban el guion utilizado, fueron:

En primer lugar, vamos a hablar de vuestra relación con organizaciones y marcas a través de los medios sociales.

1.1. ¿Seguís a marcas, empresas u organizaciones a través de medios sociales?

1.2. ¿Por qué las seguís?

1.3. ¿Qué elementos –actividades, contenidos, acciones– os gustan de las marcas y organizaciones en medios sociales?

1.4. ¿Qué elementos –actividades, contenidos, acciones– no os gustan de las marcas y organizaciones?

A continuación, vamos a hablar relación con otros profesionales y líderes de opinión a través de medios sociales

2. 1. ¿Seguís a otros profesionales de vuestros campos de interés a través de medios sociales?

2.2. ¿Por qué los seguís?

2.3. ¿Qué elementos –actividades, contenidos, acciones– os gustan de los profesionales en medios sociales?

2.4. ¿Qué elementos –actividades, contenidos, acciones– no os gustan que los profesionales realicen en medios sociales?

Finalmente, vamos a hablar de lo que vosotros intentáis realizar con un enfoque profesional con vuestra actividad en medios sociales

3.1. ¿Qué actividades intentáis hacer en los medios sociales?, ¿qué buscáis?, ¿qué contenidos intentáis compartir en los medios sociales? Pensando profesionalmente.

3.2. ¿Algo que habéis percibido, que no os funciona o que habéis hecho mal?

Se organizaron dos grupos de discusión, uno en Madrid y otro en Sevilla. Los integrantes de los grupos de discusión tenían diversas edades, experiencia e intereses profesionales, con el objetivo de

enriquecer la recogida de información. No obstante, se trataba de grupos naturales, participantes que tenían una relación previa con el objetivo de dotar un carácter comunicativo a la discusión.

En los grupos organizados participaron un total de 13 usuarios, 6 en Sevilla y 7 en Madrid. Las edades de los participantes estaban entre los 25 y los 45 años, 8 eran mujeres y 5 hombres. Sus profesiones y experiencias eran diversas: psicólogos, abogados, periodistas, profesores, pedagogos, estudiantes, escritores, productores audiovisuales y personas del campo de la administración de empresas.

El primer grupo de discusión ha sido codificado con la letra G y a sus participantes se les ha asignado números del 1 al 6 para preservar su anonimato (G1, G2, G3, G4, G5 y G6). De manera similar, al segundo grupo se le otorgó la letra D y a sus participantes los números el 1 al 7 (D1, D2, D3, D4, D5, D6 y D7).

Los grupos de discusión se celebraron de manera presencial –en Madrid y Sevilla–, en espacios adecuados para fomentar un clima propicio a la comunicación y el diálogo: sala cerrada, sin ruidos, mesa redonda, espacios conocidos, etc. La duración de cada una de las sesiones fue de aproximadamente 120 minutos. Previamente se explicó el funcionamiento básico de la dinámica de grupo y los temas que protagonizarían la conversación. Los grupos se organizaron en el mes de julio de 2014. Las conversaciones fueron recogidas mediante una grabadora digital. Posteriormente se transcribieron las intervenciones para la realización de un análisis de toda la información recogida que exponemos a continuación.

Análisis y discusión

Una vez expuesta la metodología, estamos en disposición de señalar las principales conclusiones obtenidas de los grupos de discusión. De manera similar a la anterior fase, agruparemos las mismas en función de las tres áreas en la que se estructuró la dinámica.

Actitudes ante la presencia en medios sociales de organizaciones

En primer lugar, se consultó a los participantes por su opinión y percepción a la hora de seguir organizaciones o marcas a través de los medios sociales. En este sentido, una de las principales conclusiones que podemos extraer, expresadas de forma unánime, es el importante papel que juegan los contenidos que los usuarios consideran “de valor”. Incluso demandan que sean personalizados, lo que puede constituirse como uno de los próximos retos de las organizaciones en estos medios a la hora de alcanzar *relevancia*. Así lo expresan ante la cuestión de qué les gusta de las marcas en el ámbito digital, con afirmaciones como “yo creo que el contenido, que sea cual sea. Contenido que para mí, me resulte útil y sea de valor” (D2, 1.3), o cuando explican que siguen a organizaciones porque “no tengo que estar pendiente de buscar la información, sino que me viene a mí” (D1, 1.3).

Este contenido es de valor para los usuarios en función de multitud de rasgos. Así los grupos destacaron que les gustaba el contenido útil, divulgativo o práctico –información, consejos, ideas, inspiración, trucos, tutoriales, etc.–, siempre que responda a sus intereses personales. Otra opción es que el contenido sea entretenido, divertido e incluso más emocional, “que llegue al

corazón” o el que te haga sentir una “experiencia”. Esta idea de experiencia fue de hecho una de las repetidas por los participantes.

Otras características que, según los integrantes de los grupos, pueden hacer que el contenido sea de valor tiene que ver con el formato en que se presenta: imágenes, fotografías, infografías, textos breves y directos y especialmente, videos. En esta misma línea, señalaron la necesidad de que los contenidos fueran atractivos o llamativos.

Una manera diferente de aportar valor apuntada por los participantes consiste en ofrecer promociones, lanzamientos, novedades, concursos y ofertas, siempre que no sea de una manera excesiva o agresiva, y que estos contenidos y acciones tengan una vinculación directa con la actividad de la organización.

Además, respecto a los contenidos, se puso de relieve el desigual papel que juegan las diversas aplicaciones digitales. Para los usuarios, los blogs de las organizaciones pueden aportar información de más calidad y más en profundidad. Frente a esto, consideran Twitter como un espacio clave para conectar de manera directa con organizaciones, y donde obtener y filtrar toda la información diaria que resulta de su interés. En este sentido, realizaron afirmaciones como: “para mí, Twitter es el gran contenedor de la información que me interesa cada día tanto profesional, como personal” (G4, 1.2). Todos apuntaron que Facebook es un espacio destinado fundamentalmente a sus relaciones personales. No obstante, es considerado como una herramienta también valiosa para acceder a contenidos interesantes.

Vinculado en parte con la idea de *relevancia* del contenido ofrecido por las organizaciones, los participantes destacaron la

importancia de la *diferenciación*. Los usuarios expresaron que les llamaba la atención los proyectos, empresas o marcas que fueran innovadoras o distintas, ya sea por el contenido digital o por la propia naturaleza de la organización. De manera próxima a la *diferenciación*, los usuarios hicieron también referencia al papel clave que para ellos juega la creatividad y la originalidad. Respecto a estas ideas apuntaron: “me gusta la innovación. La creatividad y la innovación, una manera diferente de decir las cosas. Lo diferente” (G6 1.3).

Por otra parte, quedó patente la importancia que los usuarios otorgan a la *autenticidad*. Los participantes consideran necesario que las organizaciones se muestren de forma correspondiente en medios sociales a como son en el ámbito offline, así afirman que “tienes que darte a conocer tal como eres en realidad como empresa” (D2, 1.3), y que “tienes que ser coherente en medios sociales en los canales que uses y en la forma de actuar como empresa” (D6, 1.3). De hecho, les produce rechazo cuando existe una disonancia, apuntado como ejemplo, a las organizaciones que son serias y tradicionales y que sin embargo pretenden mostrarse como innovadoras o modernas en el entorno digital.

En nuestra investigación, los participantes revelaron sus exigencias respecto a la *accesibilidad* de las organizaciones. Demandan respuestas rápidas y directas ante las interacciones que tienen con las organizaciones en las plataformas sociales, algo estrechamente vinculado, en algunos casos, a la función de servicio al cliente.

Los grupos expresaron también que valoraban positivamente cuando las organizaciones y marcas son *cercanas*, personales y familiares en medios sociales. Por ejemplo, expresaron: “me gusta

que detrás haya personas y me gusta también lo artesanal” (G2 1.3). No obstante, insistieron que esto es algo que dependía exclusivamente de cuál era la organización concreta: sus valores, sus productos, su reputación, etc.

Cabe también señalar que algunos participantes subrayaron como motivación para seguir organizaciones o marcas a través de las plataformas *online* la vinculación emocional previa que existe. Otros apuntaron que sencillamente contactaban con empresas por ser consumidor habitual de algún producto o servicio.

Así mismo, son llamativas la cantidad de afirmaciones que hacían referencia a seguir organizaciones por “compromiso”, “solidaridad” o por “sentirse obligados”, ya sea por tener una vinculación profesional directa o por lazos personales con otros usuarios. Siguiendo esta línea apuntaron: “en Facebook, por ejemplo, yo le doy a ‘me gusta’ a un montón de cosas, pero porque la gente me pide que lo haga. Mis amigos me piden que dé ‘me gusta’ a un nuevo bar, pues lo hago para apoyarles” (G1, 1.2).

En contraposición a los factores positivos en referencia a la presencia de las organizaciones en medios sociales, los grupos expresaron los elementos negativos en dichas relaciones. En este sentido, les producen rechazo las organizaciones o marcas que utilizan los canales sociales como medio de publicidad y promoción tradicional de manera abusiva. Es decir, compañías e instituciones que no adaptan su lenguaje y contenidos a este tipo de medios y que hacen un uso agresivo de la publicidad y las promociones. Junto a esto, como complemento a elementos que hemos señalado como positivos, los participantes perciben negativamente a las organizaciones que aportan contenidos sin valor, las incoherentes o no auténticas, y las que no interactúan ni dan respuesta.

Actitudes ante la presencia en medios sociales de otros profesionales

Al igual que en el caso de las organizaciones, el elemento destacado inicialmente y de forma unánime por los participantes como motivación para seguir a otros profesionales a través de los medios sociales fue el contenido de valor –*relevancia*–. De hecho, perciben como negativo que los profesionales aporten un contenido excesivamente irrelevante, repetitivo y sin valor.

En esta línea, se mostraron opiniones como “al final, a mí lo que me mueven son las cosas que te aportan valor. Ya sea porque es útil, muy práctico en un momento dado. O bien, estás viendo estrategias o maneras de comunicar y estás viendo a gente que lo hace de manera diferente. Y eso te mueve porque te lleva a hacer cosas diferentes y te da ideas. Al final todo eso te aporta valor, ya sea porque es práctico o porque te ayuda a avanzar en tu trabajo.” (G3, 3.2). Es decir, como contenido de valor los participantes apuntaron, entre otras cosas, que fuera útil, práctico o les ofrezca información privilegiada.

En materia de *relevancia*, los usuarios también expresaron que en el ámbito digital encuentran que “hay dos tipos de personas, los que realizan el contenido y los que te lo filtran” (G3, 2.3). Ambas tipologías son valoradas positivamente por los participantes siempre que realicen una aportación relevante.

El factor de *diferenciación* fue mencionado también en el caso de los profesionales que siguen medios sociales. En este caso, conectado con la idea de contenido de valor, poniendo de relieve que buscaban “lo más distinto o diferente”.

Respecto a la *autenticidad*, los grupos estuvieron de acuerdo en destacar que es clave. Así apuntaron que “no me gusta que la gente no sea ella misma, porque no es real” (D2, 2.3.), y que “hay mucha gente que tiene ‘postureo’ y comparte continuamente cosas en Internet para mostrar algo que no es” (D3, 2.3). Una *autenticidad* que vinculada directamente con la credibilidad: “tienen que ser auténticos porque si no, no son creíbles” (D7, 2.3).

Próxima a la idea de *autenticidad*, los participantes expusieron su opinión sobre la pertinencia de mostrar un lado personal. En ambos grupos, quedó patente la utilidad de compartir elementos de carácter más íntimo en los medios sociales, para humanizar al usuario y de alguna manera dotarle de *autenticidad*.

En este sentido, encontramos afirmaciones como “lo que me mola es que el profesional tenga su parte de publicaciones profesionales y parte de publicaciones personales.” (G2, 2.3), a la que otros participantes añadieron, “me gusta la humanización. Sí que muestren un lado personal” (G5, 2.3). Esta humanización y *cercanía* permite que pueda haber una conexión emocional mayor con la otra persona debido a que, por ejemplo, “puedes congeniar e identificarte con él” (D7 2.3). Sin embargo, los usuarios coincidieron que esta *cercanía* y humanización debía realizarse hasta un cierto nivel, ya que superados ciertos límites, las personas a través de las plataformas sociales –sobre todo evaluadas desde una perspectiva profesional– pueden resultar exhibicionistas o irrelevantes.

Junto a esta idea, es también importante para los grupos que los usuarios con los que conectan en medios sociales sean *accesibles* y que respondan. Tal y como afirma un participante, “sobre todo porque si sigues a una persona tienes un componente emocional que no tendrías con una marca. Yo, por ejemplo, sigo a un

ilustrador conocido y si me responde o me contesta me hace ilusión, me alegra. Es una persona con la que tengo una conexión emocional porque admiro su trabajo” (D1, 2.3).

Otras ideas que fueron muy comentadas por los grupos son las relacionadas con el contacto con otros usuarios, con el *networking*. Los participantes destacaron que buscan crear, mantener y construir relaciones personales y profesionales, como uno de los principales objetivos en el uso de las plataformas digitales. Así encontramos testimonios como “muchas veces sigo también por seguir la vida de las personas, por seguirles la pista profesional y ver cómo les va. Eso es algo que las redes sociales te permiten” (G3, 2.2).

Por otra parte, expresaron que en ciertas ocasiones esta conexión con otros usuarios, si es estrecha, puede servir para llegar a terceras personas con las que no estás directamente relacionados pero son de su interés. Así mismo, ambos grupos pusieron de relieve la utilidad de conocer a los otros usuarios “en persona” para estrechar dichas conexiones. En esta línea, alegaron: “cuando conoces a alguien en persona hay muchísima más comunicación y te transmite muchas más cosas”; “se rompe una barrera” (D2, 2.3); y que “la ‘desvirtualización’ siempre es positiva” (G2, 2.3).

Se conversó con los participantes en relación a la importancia de la *constancia* en la actividad de los profesionales que siguen en medios sociales. Ambos grupos acordaron que si un usuario es constante, en principio es positivo. Pero que si se perdiera esa *constancia* no es algo que percibiesen como negativo. No obstante, es cierto que coincidieron en que “echarían de menos” a dicho usuario, sobre todo si el contenido que comparte es de interés. Sin embargo, destacaron como un posible punto negativo un alto nivel de actividad. De igual manera, una cuenta inactiva les produce rechazo.

Para completar la opinión de los grupos en relación a su rol de conectar con otros profesionales en medios sociales, cabe hacer referencia a otros elementos negativos que pusieron de relieve. En este sentido, los usuarios rechazan a los profesionales que son demasiado “autopromocionales” y que exhiben en exceso su vida. Además, perciben como negativo que un usuario se distinga por ser un profesional reconocido en un ámbito y que en sus plataformas sociales no comparta contenido de valor en la materia.

En línea con lo anterior, recogimos afirmaciones como: “que digan que son profesionales en algo y no les veas un link sobre sus temas nunca, me molesta enormemente” (D1, 2.4). Junto a esto, les genera una mala imagen los profesionales que no cuidan el lenguaje y la ortografía. Por último, cabe remarcar que ambos grupos expresaron que les producían rechazo los usuarios agresivos, violentos en su lenguaje o que utilizan sus perfiles para atacar de manera continua a otras cuentas.

Actitudes ante su presencia profesional en medios sociales

Ante la cuestión de cómo los participantes gestionaban su presencia en medios sociales desde un punto de vista profesional, uno de los primeros elementos que surgió en ambos grupos son las diferentes funciones que para ellos cumplen las principales aplicaciones digitales. Los usuarios coincidieron en destacar el uso predominantemente personal que hacen de Facebook y la importancia de LinkedIn desde la perspectiva profesional. De hecho, una de las cosas que consideran más importantes para la construcción de su reputación profesional es tener completo y actualizado su perfil de LinkedIn. En el caso de Twitter, los usuarios destacaron la dualidad de esta red –personal y profesional– y una

vez más expresaron su utilidad para mantenerse informados y contactar con otros usuarios.

En el espacio dedicado a la gestión de su propia identidad, una vez más los participantes destacaron la utilidad de los medios sociales para construir relaciones profesionales *–networking–*. Para ambos grupos, esta actividad es uno de los principales objetivos de su presencia en medios sociales.

Por otra parte, a pesar de la importancia que los usuarios otorgaron en las otras cuestiones al contenido, son muy pocos los que afirmaron que trataban de aportar contenido de valor al resto de usuarios. Muchos expresaron sus limitaciones en cuanto a capacidades, interés y tiempo a la hora realizar este tipo de actividades. Frente a ellos, los participantes que sí comparten activamente contenido buscan que sea de interés *–útil o entretenido–* para el resto de usuarios y que les sirva para posicionarse como referencia en una serie de materias concretas.

Continuando esta idea, mostraron también su intención, en muchas ocasiones, de generar conversación y debate, y la gran limitación que encuentran ante el gran volumen de información que existe en el ámbito digital. Así, expresaron ideas como, “yo intento hablar con la gente, pero veo que es muy difícil. Busco generar conversación. Estoy hablando en un sitio donde hay un ruido enorme.” (G2, 3.1).

Respecto al factor de la *autenticidad*, los grupos mostraron su preocupación por intentar ser ellos mismos en medios sociales y de mostrar su lado más personal, ser naturales y humanizarse. No obstante, los usuarios coincidieron en destacar que en el ámbito

digital se autocensuran habitualmente y son especialmente prudentes.

Esta autocensura está relacionada con otra idea que quedó también patente: la conciencia de los usuarios del impacto que tiene en su imagen lo que transmiten a través de Internet. En esta línea, encontramos afirmaciones como: “pienso que es importante darse cuenta de que las redes sociales son un escaparate, donde te muestras. Que sobre todo en ciertos momentos de tu vida es vital lo que tengas ahí puesto de cara, por ejemplo, a un responsable de recursos humanos. Debemos de tener en mente que son una herramienta, pero que también hay que cuidarla y entraña sus peligros.” (G6, 2.2).

Siguiendo esta línea, la mayoría de los usuarios consultados consideran que podrían mejorar su actividad en medios sociales. Esto lo encontramos en aseveraciones como, “debería mejorar todo, es que no hago nada, no soy nada activo. Ser más dinámico, mostrar más lo que interesa.” (D4, 3.2). Continuando esta reflexión, otros participantes introdujeron el término marca personal, “yo además creo que tengo que aprender a hacerlo mejor. Me tengo que sentar a pensarlo. No lo busco, pero creo que es verdad que todos tenemos que aprender a trabajar la marca personal.” (G1, 3.1).

Como observamos, los grupos mostraron estar familiarizados con el concepto de marca personal, al ser usado en varias ocasiones antes de haber sido sugerido o referenciado por el moderador. En este sentido, encontramos afirmaciones del tipo, “en mi caso busco generar conversación, también generar contenido, pero también busco, en una buena parte sobre todo en Twitter y algunas veces en LinkedIn, generar un poco de marca personal.” (G3, 3.1). Así mismo, los participantes expresaron que esta marca personal puede ser uno

de los principales objetivos de participar en plataformas sociales desde una perspectiva profesional.

La preocupación por mejorar su actividad en medios sociales, junto con su familiarización con el concepto de marca personal, nos muestra una vez más la demanda creciente de los profesionales en relación a gestionar estratégicamente su presencia en el ámbito digital. Una gestión en los medios sociales que también para los usuarios no se puede aislar de la propia estrategia profesional: “Creo que los medios sociales te pueden ayudar a diferenciarte. A mostrar tus intereses personales, los temas con los que eres más afín o los temas hacia donde te quieres dirigir profesionalmente. El tema es que las redes sociales no van a suplir el trabajo que tienes que hacer previo, en el que tienes que decidir hacia dónde te vas a dirigir.” (D7, 3.2).

Finalmente, respecto a la cuestión de qué percibían como efectivo en su actividad en medios sociales, ambos grupos coincidieron en apuntar que es algo para ellos “aleatorio”, no encuentran unos patrones que se repitan. Sin embargo, algunos participantes mostraron su frustración ante el interés que generan contenidos de un carácter más superficial o relacionados con el humor que ofrecen, frente a otros más elaborados o profesionales.

5.5. Análisis de marcas personales en medios sociales: observación de tres casos

Gracias a los resultados de la revisión teórica y al método Delphi aplicado a expertos, estableceremos las fases que componen nuestra propuesta de modelo que expondremos en el próximo capítulo. Estas etapas de gestión de la marca personal en medios

sociales corresponden a la principal hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación (H_1): es necesario un proceso estratégico completo conformado por una serie de fases –*objetivos, análisis y reflexión, público objetivo, estrategia, tácticas, y medición y evaluación*– para la gestión exitosa de la marca personal en medios sociales digitales.

No obstante, con el objetivo de consolidar los resultados de la investigación en relación al resto de hipótesis (H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_6 , H_7 , H_8 y H_9), que hacen referencia a los factores de éxito que complementan nuestro modelo, planteamos la realización de un estudio de casos. La elección de esta metodología responde a su utilidad para la observación externa del desarrollo de estos elementos clave para la marca personal digital en ejemplos reales.

Teniendo en cuenta esto, la metodología de estudio de casos será aplicada al análisis de la presencia en medios sociales de profesionales que destacan por el trabajo que realizan en relación a su marca personal en estas plataformas online. Para ello, se han escogido tres perfiles procedentes de ámbitos diversos: la comunicación empresarial, la salud y la moda.

Metodología: Estudio de casos

La metodología seleccionada para evaluar las actividades de marca personal es la denominada como *estudio de casos*. Un método que de acuerdo con Sabriego (2010) se caracteriza por la observación profunda de casos ubicados en el contexto en el que se producen.

Nuestro propósito con esta metodología ha sido valorar hasta qué punto la actividad en medios sociales de estos perfiles cumple con los factores que hemos venido señalando a lo largo de este trabajo de investigación: *autenticidad, relevancia, networking, diferenciación, accesibilidad y cercanía, constancia, visibilidad y notoriedad, y consistencia.*

Para el desarrollo de este tipo de metodología nos resultan muy útiles las aportaciones de Montero y León (2002) relativas a las fases del estudio de casos que hemos aplicado a nuestra investigación:

1. *La elección de los casos.* Según estos autores, dicha selección puede realizarse atendiendo a diversos criterios: casos extremos, típicos, convenientes, accesibles, etc. En nuestra investigación hemos escogido los casos atendiendo a que son ejemplos particularmente típicos y accesibles. Estos casos destacan por el reconocimiento que recibe su labor en las plataformas digitales y la notoriedad en su ámbito de especialización.
2. *Elaboración de la lista de cuestiones.* Para nuestra investigación las cuestiones correspondían específicamente a los factores de éxito de la marca personal digital, que a su vez conciernen a nuestras hipótesis complementarias (H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈, y H₉).

Teniendo esto en cuenta, el listado de preguntas a resolver fue el siguiente:

- ¿Cuál es la actividad del sujeto en los medios sociales digitales? Descripción general.

- ¿Cómo fomenta el sujeto la *autenticidad* de su marca personal digital?
- ¿Trata el sujeto de ofrecer *contenido de valor* a través de los medios sociales digitales –*relevancia*–?
- ¿Observamos un esfuerzo por construir y mantener una red de contactos profesional –*networking*–?
- ¿El sujeto busca *diferenciarse* del resto de usuarios?
- ¿Se muestra el sujeto particularmente *accesible* y *cercano* a través de los medios sociales digitales?
- ¿Sobresale el sujeto por la búsqueda de *visibilidad* y *notoriedad* de su marca personal digital?
- ¿Mantiene el sujeto una actividad *constante* en las plataformas digitales en relación a su marca personal?
- ¿El sujeto transmite una imagen *consistente* y similar en las distintas aplicaciones sociales donde tienen actividad?

3. *La localización de las fuentes de datos.* Para nuestra labor hemos trasladado la observación de la realidad al entorno digital. De esta manera, hemos analizado la actividad visible de los casos en los medios sociales. Para lo cual, hemos evaluado sus perfiles y páginas personales en las principales plataformas digitales: blogs, Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram, Pinterest, Google+, etc. Junto a esto, hemos tenido en consideración otras fuentes *online* en las que se hacía referencia a los casos de estudio tales como, páginas web, medios de comunicación, otros blogs, etc.

4. *El análisis de los datos.* La información obtenida a partir de nuestra observación tiene un marcado carácter cualitativo. No obstante, hemos recogido datos cuantitativos para valorar el impacto de las actividades de los casos escogidos.
5. *La elaboración del informe.* Para finalizar la exploración realizada hemos expuesto en el presente apartado los resultados más relevantes que corresponden a nuestro informe. Por una parte, presentamos caso por caso con el objetivo de poner de relieve las particularidades de cada uno. Posteriormente, exponemos los elementos comunes y su vinculación con los factores de éxito de la marca personal digital.

Vilma Núñez, especialista en comunicación digital

El primero de los ejemplos que hemos recogido es Vilma Núñez, especialista en comunicación, marketing digital y medios sociales, ganadora del Premio del público Bitácoras¹⁰ 2013 al mejor blog en español. Esta consultora destaca por su amplia presencia diversas plataformas sociales con gran accesibilidad al público.

De este aspecto cabe destacar¹¹ su perfil en Twitter con más de 30.000 seguidores, su página en Facebook con cerca de 24.000 “me gusta” y su perfil en LinkedIn con más de 500 contactos. Además,

¹⁰ Los Premios Bitácoras son un reconocimiento anual independiente, respaldado por diferentes organizaciones y empresas, a la labor de blogueros españoles. Para más información: <http://bitacoras.com/premios> (consultado el 30 de septiembre de 2014).

¹¹ Perfiles en Twitter y LinkedIn y página de Facebook de Vilma Núñez: <https://twitter.com/Vilmanunez>, <https://www.linkedin.com/in/vilmanunezvillanueva> y <https://www.facebook.com/vilmanunez.marketing> (consultados el 30 de septiembre de 2014).

Vilma Núñez tiene presencia¹² en YouTube, Instagram, Pinterest y Google+, entre otras plataformas. De esta manera cubre con sus actividades las principales aplicaciones sociales, aportando contenidos de manera constante adaptados a la filosofía y público de cada una de ellas. Junto a esto, en estas aplicaciones muestra información completa y transparente relativa a su experiencia, conocimientos e intereses profesionales. En este sentido, debemos poner de relieve su perfil en la plataforma profesional LinkedIn, que además recoge más de 800 “validaciones” a sus aptitudes realizadas por diversos profesionales.

Observación de los factores de éxito en sus actividades:

- En primer lugar, advertimos que Vilma Núñez está enfocada a reforzar la *autenticidad* en sus actividades digitales mediante diferentes mecanismos, como el lenguaje usado, las imágenes, los videos o revelando aspectos de su vida. Observamos que trata de mostrar un lado más personal compartiendo anécdotas, su experiencia diaria o fotografías más personales –con el apoyo de aplicaciones como Instagram–. Una actitud que sostiene además utilizando en su actividad digital un lenguaje muy directo y en la mayoría de ocasiones característico y propio.
- Por otra parte, su actividad se distingue por estar claramente orientada a ofrecer contenido de valor –*relevancia*– al conjunto de usuarios. Tanto la temática de los contenidos como el formato en el que los presenta son de gran utilidad para

¹² Perfiles en YouTube, Instagram, Pinterest y Google+ de Vilma Núñez: <https://www.youtube.com/user/vilmanunez>, <http://instagram.com/vilmanunez>, <http://www.pinterest.com/vilmanunez2>, y <https://plus.google.com/+Vilmanunez> (consultados el 30 de septiembre de 2014).

cualquier profesional interesado en su campo de especialización.

En este sentido, la actividad digital más remarcable realizada por esta especialista es su blog: www.vilmanunez.com. En dicha plataforma comparte ampliamente sus conocimientos profesionales, en la mayoría de los casos, de manera gratuita: guías, plantillas, herramientas, consejos, tutoriales, ideas, etc. Se trata de un contenido que más allá de informar, trata los temas en profundidad, con una clara intención didáctica y aplicable.

El tratamiento que hace del contenido y el espíritu de ofrecer su conocimiento son los principales elementos característicos de la actividad que esta profesional realiza a través su blog. Como resultado de ello, no solo profesionales del campo de la comunicación y el marketing, sino cualquier persona con intereses relacionados con estas plataformas puede sacar partido a la información ofrecida. Por otra parte, esta especialista cuida especialmente el formato del contenido que comparte: diseño muy elaborado, imágenes en todas las plataformas, infografías y videos.

- Podemos observar cómo esta experta construye y cuida una red de relaciones *–networking–* tanto a nivel digital, con su comunidad y su elevado número de seguidores, como a nivel personal, a través de encuentros. De hecho, Vilma Núñez asiste numerosos eventos y congresos relacionados con su sector como ponente o participante. Esta actividad le permite conectar con otros profesionales de manera personal, debido a que son espacios muy adecuados para el *networking*.

- Aunque de manera menos destacable, percibimos su orientación a la *diferenciación*. Respecto a este elemento, cabe señalar que la marca personal de Vilma Núñez se distingue, respecto a otros profesionales de su ámbito, por el enfoque que aplica a un tipo de contenidos –la comunicación y el marketing en medios sociales– que son comúnmente tratados en Internet.
- Con su actividad Vilma Núñez busca construir una relación *cercana y accesible* con los usuarios que siguen sus perfiles personales. Esto lo consigue, por un lado, poniendo a disposición de sus seguidores mecanismos de contacto directo como una *newsletter* personalizada o el apartado de comentarios del blog. Por otra parte, se muestra muy accesible ante consultas o peticiones concretas que le hacen a través de Twitter y Facebook, publicando posteriormente la respuesta en sus plataformas.
- A partir de las cifras de seguidores que expresábamos en la descripción de su perfil, podemos afirmar que esta experta destaca por su alta *visibilidad*. Paralelamente, gracias a su intensa actividad en medios sociales, Vilma Núñez ha colaborado con medios de comunicación, como Televisión Española y otros medios digitales, en los encuentra una plataforma a través de la cual obtener mayor *notoriedad*.
- Otro de los factores más fácilmente observables en la actividad de esta profesional en medios sociales es la *constancia*. Vilma Núñez publica contenidos a diario en sus perfiles digitales y actualiza varias veces a la semana su blog personal.

- A pesar de que percibimos que Vilma Núñez sigue un estilo similar en su blog, perfil en Twitter y página de Facebook, esto no es extensivo a toda su actividad digital. En definitiva, no encontramos suficientes evidencias que nos permitan destacar la *consistencia* en la comunicación de su marca personal.

A modo de conclusión, cabe destacar que Vilma Núñez, a través de su intensa actividad en medios sociales, ha obtenido un alto reconocimiento como profesional en el ámbito del marketing y la comunicación. Algo que vemos reflejado, no solo en los premios recibidos, sino también en las continuas referencias a su persona que encontramos en medios de comunicación y otros perfiles de profesionales de su sector.

Doctor Salvador Casado, médico de familia

El segundo perfil observado corresponde al doctor Salvador Casado, considerado uno de los médicos españoles con más seguidores en Twitter¹³. El doctor Salvador Casado es médico de familia del Servicio Madrileño de Salud en el centro situado en el municipio de Collado Villalba.

Este especialista tiene una activa presencia¹⁴ en el entorno digital a través, por ejemplo, de su cuenta en Twitter, con más de 14.000 seguidores, o de su página propia en Facebook, con cerca de 400 “me gusta”. En dichos perfiles comparte contenidos tanto propios

¹³ Estudio de los médicos más activos en Twitter de Com Salud. Salvador Casado ha ocupado el primer puesto en los años 2012 y 2013, y el segundo en 2014. Para más información: <http://comsalud.es/web/blog/2014/09/26/ranking-medicos-doctores-activos-twitter-2014/> (consultado el 26 de septiembre de 2014).

¹⁴ Perfiles en Twitter, LinkedIn y Facebook del doctor Salvador Casado: <https://twitter.com/doctorcasado>, <https://www.linkedin.com/in/salvadorcasado>, y <https://www.facebook.com/doctorSalvadorCasado> (consultados el 28 de septiembre de 2014).

como de otras fuentes relativos a la salud y la medicina, normalmente muy vinculados a la actualidad. Además, cabe destacar su canal en YouTube¹⁵, con cerca de 100 videos orientados a profesionales y pacientes, relativos a temas médicos e incluso a la comunicación de salud.

Junto a toda esta actividad, la plataforma social en la que este especialista realiza un mayor esfuerzo es un blog personal www.doctorcasado.es. El tratamiento de los contenidos de dicha plataforma se distingue por el trato personal y subjetivo que realiza de los temas vinculados con la salud en general y relacionados con la actualidad, en muchas ocasiones. Este blog destaca por ofrecer información completa sobre su perfil profesional –mapa, agenda, consultas, etc.–; no obstante, su formato y diseño no es elaborado, ni cuidado.

Observación de los factores de éxito en sus actividades:

- Del análisis de la presencia digital del doctor Salvador Casado en relación con los factores de éxito de la marca personal, en primer lugar podemos concluir que se orienta a la *autenticidad*. Como apuntábamos en la descripción, los contenidos elaborados por este médico –publicaciones en su blog, artículos y videos en YouTube– sobresalen por ofrecer un enfoque muy personal y subjetivo de los temas de salud.
- Por otra parte, observamos otros elementos como la *relevancia*, aunque en menor medida. En relación a dicha *relevancia*, cabe destacar que valor de los contenidos de este profesional radica en que trata temáticas actuales o cercanas

¹⁵ Perfil en YouTube del doctor Salvador Casado:
<https://www.youtube.com/user/vigidel/featured> (consultado el 7 de octubre de 2014)

a la realidad de los usuarios con un lenguaje muy claro y didáctico.

- En cuanto al *networking*, parecen implícitas las relaciones que construye a través de su perfiles Twitter o LinkedIn. No obstante, encontramos este elemento menos evidente que en el caso de Vilma Núñez.
- A partir de nuestra observación no podemos afirmar que el doctor Casado tenga una marca personal especialmente *diferencial*. Si bien es cierto que su orientación a la *autenticidad* y a ofrecer contenido subjetivo y personal pueden ayudar a este profesional a distinguirse en medios sociales de otros expertos pertenecientes al ámbito de la salud.
- Salvador Casado se muestra especialmente *accesible* y *cercano* a través de los medios sociales en relación al contenido y a las interacciones con sus seguidores. En este sentido, da respuesta a las cuestiones que le plantean otros usuarios. Sin embargo, es aún más destacable como el contenido que ofrece es especialmente *accesible* para usuarios no entendidos en la materia.
- El experto analizado alcanza una gran *visibilidad* y *notoriedad* en el entorno digital a través de su elevado número de seguidores. Además, fruto de la popularidad conseguida en medios sociales, el doctor Casado es actualmente responsable de una sección dedicada a la salud en el medio online El Huffington Post¹⁶. En dicha sección, publica desde enero de 2014 artículos relacionados con la salud desde una

¹⁶ Sección del doctor Salvador Casado en El Huffington Post: <http://www.huffingtonpost.es/salvador-casado/> (consultado el 10 de octubre de 2014)

perspectiva muy personal, al igual que en su blog. Es probable que esta colaboración contribuya enormemente a aumentar la *notoriedad* de su perfil profesional, al tratarse de un medio de gran audiencia.

- En relación a la *constancia* de su actividad, además de la participación diaria en redes sociales, cabe destacar el alto nivel de actualización de su blog personal. En dicho espacio, el doctor Casado comparte contenido prácticamente a diario de temas relacionados con la salud.
- De manera similar al caso de Vilma Núñez, no hemos recogido suficientes evidencias que nos permitan afirmar el doctor Casado destaque por transmitir una imagen *consistente* y similar en las distintas plataformas digitales donde tiene actividad.

Para finalizar la observación del doctor Casado, cabe señalar que su actividad en medios sociales ha dotado a este experto de gran reconocimiento en el sector de la salud. El enfoque personal, próximo y didáctico que realiza de los temas de salud más actuales hacen que sea uno de los médicos más seguidos en el entorno digital.

Bere Casillas, asesor de imagen y diseñador de moda masculina

En tercer lugar, hemos analizado la presencia digital de Bere Casillas, asesor de imagen y diseñador de moda masculina –de ceremonia–. Ubicado en Granada, este profesional es señalado como ejemplo de éxito por medios de comunicación y escuelas de negocio, por la consolidación de su proyecto empresarial personal

gracias al desarrollo de una importante presencia en medios sociales. Un posicionamiento que ha afianzado con la creación del concepto “Elegancia 2.0”.

De manera similar a Vilma Núñez, Bere Casillas tiene una extensa presencia en diversas plataformas sociales. Por un lado, este profesional es muy activo en aplicaciones¹⁷ como Twitter –con 12.300 seguidores–, Facebook –con cerca de 4.500 “me gusta”–, LinkedIn –con más de 500 contactos–, Google+ –con casi 1.400 seguidores–, y Pinterest –con 600 seguidores–. Utiliza estas plataformas para realizar una difusión activa de los contenidos que genera, así como, con el objetivo de establecer contacto directo con otros profesionales y usuarios.

Observación de los factores de éxito en sus actividades:

- En primer lugar, cabe destacar que Bere Casillas se distingue por el importante “sello personal” que imprime a su actividad, reforzando así la *autenticidad* de su marca personal. Tanto en sus interacciones en plataformas como en los contenidos que aporta, este experto utiliza un lenguaje muy personal y característico –incluso usando el humor–. Todos estos rasgos generan en el usuario la percepción de naturalidad y transparencia de su persona.
- Por otra parte, este profesional realiza una importante inversión en aportar contenido valioso al usuario –*relevancia*–. Un contenido que destaca por la utilidad de los temas

¹⁷ Perfiles de Bere Casillas en Twitter, Facebook, LinkedIn, Google+ y Pinterest: <https://twitter.com/BereCasillas>, <https://www.facebook.com/BereCasillasElegancia>, <https://www.linkedin.com/pub/bere-casillas>, <https://plus.google.com/+BereCasillasElegance>, y <http://www.pinterest.com/berecasillas/> (consultados el 19 de septiembre de 2014).

propuestos para su público objetivo –hombres adultos– y por el peso que otorga al formato audiovisual.

En materia de *relevancia* es especialmente remarcable la actividad de Bere Casillas en su blog www.eleganciadospuntocero.com y su canal de YouTube¹⁸. Este último cuenta con más de 30.000 seguidores y casi 12 millones de reproducciones de los más de 100 videos protagonizados por él. A través de estas plataformas, comparte contenidos relativos a moda e imagen personal para hombres mediante tutoriales, consejos, curiosidades, ideas, etc. Como consecuencia, ofrece a cualquier usuario todos sus conocimientos y experiencia de manera gratuita y continua.

- Junto a esto, podemos observar en la presencia de Bere Casillas la orientación a la construcción de relaciones profesionales –*networking*–, tanto online como offline. Este profesional participa de manera activa en numerosos eventos y encuentros, no solo del ámbito de la moda, sino también del campo de la comunicación y del desarrollo profesional. Esta labor le permite, de manera similar a Vilma Núñez, establecer relaciones profesionales directas que completan el *networking* que lleva a cabo con su comunidad de seguidores en medios sociales.
- En relación a la *diferenciación*, debemos señalar que Bere Casillas ha identificado lo que podríamos definir como “nicho de contenido digital” poco explorado hasta ese momento para situarse como una referencia en dicho campo. Gracias a este

¹⁸ Canal en YouTube de Bere Casillas: <https://www.youtube.com/user/BereCasillas> (consultado el 19 de septiembre de 2014)

nicho de contenido y al tratamiento personal que aplica al mismo, logra distinguirse de otros profesionales similares.

- Otro elemento característico de Bere Casillas es el enfoque *cercano* y didáctico que aplica a los contenidos. A través de sus perfiles sociales, este experto se muestra *accesible*, dando respuesta a las cuestiones que le plantean los usuarios con un lenguaje asequible y cercano. Además, en sus contenidos trata de aproximar la moda y la elegancia a cualquier tipo de hombre.
- La gran cantidad de seguidores de sus perfiles sociales y de su blog, permiten a este profesional alcanzar un elevado nivel de *visibilidad*. Además, a partir de toda su actividad el caso de Bere Casillas ha protagonizado numerosos espacios en medios de comunicación¹⁹ tales como RTVE, La Sexta, Emprendedores.es, Yorokobu, Ideal.es o La Opinión de Málaga. Esta presencia le ha proporcionado una importante *notoriedad y visibilidad*.
- Al igual que los otros casos analizados, Bere Casillas se distingue por la actualización continua –*constancia*– de sus perfiles en redes sociales y de su canal en YouTube. Además de interactuar a diario en redes sociales, este experto publica contenidos nuevo cada semana en su blog y canal de video.

¹⁹ Apariciones de Bere Casillas en medios de comunicación nacionales: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/fabrica-de-ideas/invierte-bere-casillas/1552093/>, <https://www.youtube.com/watch?v=Ta9Xnmbsd0>, <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/bere-casillas>, <http://www.yorokobu.es/bere-casillas-el-modisto-de-la-elegancia-2-0/>, <http://www.ideal.es/granada/20110225/mas-actualidad/andalucia/andaluces-bere-201102251939.html>, y <http://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2013/09/03/bere-casillas-despierta-emociones/614100.html>. (Consultados el 20 de septiembre de 2014).

- En el caso de Bere Casillas, a diferencia de los otros expertos analizados, percibimos una *consistencia* en los diferentes canales donde tiene presencia. Este especialista trata de transmitir una misma imagen en todas las plataformas digitales donde participa activamente.

Para concluir la observación realizada a Bere Casillas, debemos señalar que gracias a su actividad en medios sociales, este sastre ha conseguido convertirse en una referencia a nivel nacional en materia de moda e imagen para el hombre. Como apuntábamos previamente, tal es éxito de este profesional en medios sociales que es señalado como ejemplo para emprendedores y empresarios en escuelas de negocio y medios de comunicación.

Análisis y discusión de la observación de los casos

A partir de la observación realizada de la presencia y actividad en medios sociales de Vilma Núñez, el doctor Salvador Casado y Bere Casillas, cabe poner de relieve la obtención de diversas conclusiones comunes respecto a los factores de éxito de la marca personal, que pasamos a describir.

En primer lugar, los tres profesionales destacan por su esfuerzo en adquirir *autenticidad* a través de las plataformas digitales. Dicha *autenticidad* la alcanzan a través de diferentes vías, por ejemplo, la utilización de un lenguaje especialmente personal y propio en los contenidos que ofrecen y en sus interacciones. Junto a esto, se muestran transparentes en medios sociales, revelando elementos de su vida personal, es decir, humanizándose. Para ello se apoyan de fotografías, videos o compartiendo anécdotas y experiencias personales.

Por otra parte, los tres expertos –especialmente Bere Casillas y Vilma Núñez– tienen una clara disposición a ofrecer contenido de valor. A través de sus blogs, canales y perfiles facilitan sus conocimientos y experiencia con un lenguaje directo, claro y aplicable, desde la perspectiva de los usuarios que les siguen. Así, Bere Casillas y Vilma Núñez ofrecen tutoriales, consejos, ideas, guías, herramientas, etc. Por su parte, en el caso concreto del doctor Casado, obtiene *relevancia* por el tratamiento comprensible para los usuarios que hace de los temas de salud de mayor actualidad.

Continuando esta línea, observamos cómo estos profesionales cuidan el formato de sus contenidos para reforzar aún más dicho valor o *relevancia*. Esto lo consiguen gracias a videos, imágenes, infografías o textos cuidados.

En los tres casos existen evidencias de que estos expertos apuestan por crear y consolidar relaciones profesionales –*networking*– a través de los medios sociales: fomentan una comunidad entorno a sus plataformas, tienen un elevado número de contactos, interactúan con ellos, etc. No solo esto, participan también en encuentros o eventos donde pueden consolidar esta red de relaciones de manera personal.

Por otra parte, observamos cómo estos profesionales tratan de *diferenciarse*. Esta distinción la encontramos en vinculada a los contenidos que ofrecen, ya sean por la temática, por el enfoque personal o por el formato de los mismos. Junto a esto, el hecho de que transmiten *autenticidad* en sus interacciones online hace que se refuerce este factor de *diferenciación*.

Además de lo anterior, los tres expertos analizados se muestran especialmente *cercanos y accesibles* a través de las plataformas

sociales, algo que les ayuda a estrechar vínculos con su comunidad de seguidores. Con este objetivo, ponen a disposición de los usuarios herramientas para la interacción directa tales como *newsletters*, sección de comentarios, formularios de contacto, etc. Además, el tono que utilizan en su actividad desataca por ser especialmente cercano y comprensible.

Junto a todo esto, cabe señalar que, fruto de su actividad, los tres profesionales observados disfrutan de una óptima *notoriedad* y *visibilidad* gracias a la gestión de sus propias plataformas. Estos rasgos los refuerzan con su participación en otros medios de comunicación o espacios de terceros, a través de colaboraciones o entrevistas.

Respecto al factor de *constancia*, los casos evaluados se caracterizan por realizar una labor de mantenimiento persistente, incluso diaria, de sus perfiles y plataformas digitales. Como consecuencia de este hecho, nutren de contenidos de valor de una manera continua a su comunidad de seguidores.

Centrándonos en la *consistencia*, a diferencia del resto de elementos, salvo en el caso de Bere Casillas no encontramos suficientes evidencias que nos permiten afirmar que estos casos apliquen este factor. Los otros dos profesionales observados no transmiten una imagen similar en las diferentes aplicaciones digitales donde tienen presencia.

A modo de conclusión, debemos señalar que gracias al estudio de casos realizado en nuestra investigación hemos enriquecido la información relativa casi todos los factores de éxito de para la marca personal digital. Cabe recordar que dichos elementos complementarán nuestra propuesta de modelo de gestión y a su vez

corresponden a las hipótesis H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈ y H₉. De hecho, tal y como reflejaremos en el siguiente capítulo, los datos obtenidos en esta cuarta fase, unidos a los de las tres fases anteriores –revisión teórica, Delphi con expertos y grupos de discusión– nos permitirán consolidar los resultados de la investigación en relación estas hipótesis.

Capítulo 6

Resultados

Capítulo 6. Resultados

La revisión teórica realizada, junto con el trabajo de campo ejecutado descrito en el anterior capítulo, nos permite exponer una serie de resultados globales que nos disponemos a desarrollar en el presente apartado. Para ello, en primer lugar detallaremos los resultados en relación a los objetivos que se plantearon al inicio del proyecto. Posteriormente, pondremos de relieve la verificación o refutación de cada una de las hipótesis formuladas.

A partir de esto, propondremos en el próximo capítulo un modelo estratégico de gestión de la marca personal en medios sociales digitales que recogerá toda la labor de investigación realizada. Además, destacaremos las limitaciones de nuestro estudio y las posibles futuras líneas de investigación que se desprenden del mismo.

6.1. Resultados y discusión de los objetivos

A continuación nos disponemos a exponer los resultados de mayor relevancia que se obtienen en relación a los objetivos de investigación inicialmente planteados. De esta manera, en referencia al primer objetivo esto es *clarificar los conceptos de personal branding y marca personal, debido a la novedad de los mismos y la notoriedad que han adquirido recientemente en el ámbito divulgativo y empresarial*, podemos destacar diversos resultados. En primer lugar, tal y como veíamos en la revisión bibliográfica, no existe un consenso en relación a las definiciones de *personal branding* y marca personal, algo debido a la relativa novedad de los conceptos y a la limitada formalización de los mismos.

Sin embargo, del análisis de las definiciones y de la investigación participada por expertos podemos afirmar que el *personal branding* es un proceso que tiene sus orígenes en terrenos propiamente organizacionales –como el marketing, la comunicación corporativa y el propio *branding*–. Por lo tanto, implica la aplicación de metodologías, herramientas, técnicas y experiencias procedentes de dichas disciplinas en la gestión de los profesionales.

El principal objeto de dicha gestión es concretamente la marca personal. En relación a esta, gracias a nuestra labor, estamos disposición aseverar que, de manera similar las marcas tradicionales: la marca personal implica el posicionamiento, la diferenciación y los valores que una persona proyecta y construye en su entorno a través de sus interacciones, actos o uso de los medios sociales.

Además de esto, gracias al presente trabajo de investigación, ha quedado manifiesta la diferenciación del concepto de marca personal frente al de reputación personal. Una reputación personal que se refiere a la percepción o representación cognoscitiva por parte de los públicos de la identidad o marca personal.

Respecto al objetivo planteado como *conocer las implicaciones del personal branding en el mercado laboral actual y las posibles tendencias de futuro. Así mismo, valorar la utilidad del mismo en determinados grupos de población, tales como los jóvenes, los emprendedores y los autoempleados*, se han realizado varias aportaciones.

A través de la valoración teórica se ha expuesto que el mercado laboral actual –a nivel global– está caracterizado, entre otros elementos, por las nuevas tecnologías de la información, la exigencia de mayor flexibilidad y un alto nivel de desempleo motivado por la

recesión económica mundial. Un índice de desempleo que es especialmente acusado en el caso de los jóvenes. Este conjunto de circunstancias implican importantes desafíos para los profesionales que se conjugan con su preocupación creciente por el bienestar, la felicidad en el trabajo y el desarrollo profesional.

Por otra parte, ante este mercado laboral complejo y en transformación, el autoempleo y el emprendimiento se postulan como alternativa. Para este tipo de profesionales no hay una diferenciación clara entre realizar comunicación y marketing de su negocio o de ellos mismos, una circunstancia donde la propuesta del *personal branding* encaja perfectamente.

Centrándonos en el caso de los jóvenes, este grupo se distingue, por un lado, por su uso habitual de los medios sociales digitales –objeto de nuestra investigación–. Por otro lado, sus necesidades profesionales propician la búsqueda de alternativas que les permitan generar nuevas oportunidades, en un mercado laboral cambiante y especialmente complejo para ellos. Por estos motivos, entre las posibles soluciones para la obtención de oportunidades surgirá con fuerza el *personal branding* digital. Estos resultados, en referencia a los beneficios de las metodologías y herramientas propuestas por el *personal branding* como respuesta a los retos del conjunto de profesionales en el mercado laboral actual, pero especialmente, en grupos como los jóvenes, emprendedores y autoempleados, fueron además confirmados en la fase de nuestra investigación donde aplicamos el método Delphi en un grupo de expertos.

Finalmente, en relación a este objetivo debemos destacar que parece preverse una tendencia del *personal branding* creciente y ampliada a nuevos sectores profesionales donde su uso no está aún

muy extendido. Esto es algo que hemos podido observar tanto en nuestra revisión teórica como en la investigación participada por expertos.

En cuanto al objetivo formulado como *evaluar la vinculación y las posibles sinergias entre personal branding y el fenómeno de los medios sociales digitales*, debemos apuntar distintos resultados obtenidos a partir de nuestra labor. En primer lugar, nos encontramos con el concepto de *autopresentación digital*, que está estrechamente relacionado con el de marca personal en medios sociales. Ambas ideas hacen referencia a la gestión que realizan los usuarios de sus interacciones digitales con el objetivo de proyectar una imagen, de construir una identidad concreta. No obstante, la diferencia entre ambos conceptos radica en que el *personal branding* aplica metodologías y herramientas que provienen originalmente del ámbito de las organizaciones a la gestión estratégica de esta identidad o autopresentación.

Por otro lado, en nuestra revisión teórica observamos la nueva magnitud y gran acogida que recibe el *personal branding* con el auge de los medios sociales digitales, algo motivado por diversas razones. La primera de ellas se refiere a la gran accesibilidad de las aplicaciones digitales para la mayoría de los profesionales. Cualquier usuario, con muy pocos recursos, puede construir una marca personal gracias a estas herramientas, no existe una barrera económica de entrada. Además, estas plataformas permiten a los individuos elaborar contenido y compartirlo con una comunidad de usuarios, convirtiéndose así en *prosumers*.

A esto se une el aumento espectacular de las posibilidades de proyección de la marca personal de los usuarios, ya que ahora disponen de un público objetivo potencialmente global. Una idea que

va ligada al concepto de *mass self-communication* propuesto por Castells (2007). Junto a estos hechos, el análisis bibliográfico también ha evidenciado que los medios sociales digitales han revolucionado la creación y mantenimiento de redes de relaciones *–networking–*. De esta manera, las plataformas online ayudan a los usuarios aumentar su valor y generar nuevas oportunidades.

Posteriormente, a través a nuestra investigación de campo con profesionales, hemos confirmado todas estas ideas. De hecho, los expertos consultados fueron unánimes al considerar este tipo de plataformas como una herramienta poderosa, accesible y realmente útil en la gestión de la marca personal. Según los especialistas, los medios sociales son un “gran altavoz” que amplifica la marca personal, permitiendo a cualquier profesional llegar a un gran número de personas y conectar con ellas *–networking–*. No obstante, señalaron la necesidad de que esta labor sea realizada correctamente y de manera planificada, circunstancia que motiva la propuesta de un modelo gestión estratégico.

De forma complementaria, los expertos entrevistados consideran que las estrategias de *personal branding* están tomando aún más relevancia con el auge de los medios sociales. Para sostener esta afirmación, los especialistas expusieron diferentes motivos: mayor competitividad también en el entorno digital; el uso de estas plataformas online en la selección y gestión de los profesionales por parte de los departamentos de recursos humanos; o la necesidad de cuidar la imagen profesional que transmitimos a través de Internet.

En relación al objetivo expresado como *valorar el impacto del auge de los medios sociales en las organizaciones, con especial atención a las funciones de marketing y comunicación* se han

realizado diversas aportaciones. Por un lado, como apuntábamos en nuestra revisión bibliográfica, los ámbitos de la comunicación y el marketing organizacional han sido unos de los más afectados por la digitalización de la sociedad. Esto es debido a que los medios sociales ofrecen multitud de oportunidades y, a su vez, presentan importantes retos para estas funciones.

De acuerdo con nuestra investigación, estamos ante un nuevo paradigma, especialmente motivado por los cambios en la relación entre el consumidor y las organizaciones, que trataremos en el siguiente punto. Pero lo cierto es que las plataformas sociales se han convertido en un instrumento necesario en las estrategias de comunicación y marketing de las organizaciones, que les permiten llegar a unos públicos que cada vez están más conectados. No solo esto, estamos en una fase temprana en el uso de estas tecnologías, por lo que todavía las organizaciones no han desarrollado todo el potencial que ofrecen y, de hecho, encontramos un largo camino por recorrer en cuanto a las aportaciones científicas en materia de comunicación y marketing aplicadas a medios sociales se refiere. Junto a todo esto, existen numerosos indicios que nos hacen pensar que a medida que se alcancen etapas más maduras en la adopción de este tipo de medios por parte de las organizaciones se constituirán como una herramienta valiosa para otras funciones de la organización, tales como innovación, captación y gestión del talento, ventas, finanzas, entre otras.

Centrándonos en el objetivo delimitado como *profundizar en los cambios en la relación entre las organizaciones y sus principales públicos –especialmente los usuarios y consumidores– generados como consecuencia del auge de los medios sociales digitales*, cabe destacar que en nuestra investigación ha quedado patente el nuevo protagonismo que adquieren dichos públicos. Estamos ante un nuevo

consumidor que es más exigente, al estar mucho más informado, que adquiere mayor protagonismo en el marketing y las relaciones públicas a través de sus actividades en las plataformas digitales. Un usuario que tiene mucho más poder y que obliga a las organizaciones a situarlo en el centro de sus actividades.

En definitiva, un cambio en la relación, algo estrechamente vinculado a la aparición del *User Generated Content (UGC)*, que se refiere a parte del producto de las interacciones que los usuarios realizan en el ámbito online. Junto al *UGC*, surge la figura del *prosumer*, que protagoniza el desarrollo de la web social, que a su vez es el lugar donde las organizaciones aportan la mayor parte de contenido digital de valor a sus redes de contactos. Estos sujetos que adquieren el rol de *prosumidores* no solo se caracterizan por generar contenido, sino que además actúan como líderes de opinión, son proactivos, están bien informados, escuchan al resto de usuarios e intentan ir un paso por delante.

En cuanto al objetivo expresado como *estudiar las características necesarias para la gestión exitosa de la presencia de organizaciones en medios sociales, como paso previo para el manejo de la marca personal en estas plataformas*, estamos en disposición de apuntar diversos resultados. En primer lugar, se ha puesto de relevancia la utilidad del conocido como *engagement* como fin último en las relaciones entre consumidores y organizaciones. Los medios sociales se muestran realmente útiles para construir vínculos emocionales de este tipo, que generen numerosos beneficios en las organizaciones.

Por otra parte, se ha profundizado en el concepto *comunidad* aplicado a los medios sociales, del que deriva el término *Community Manager*, usado habitualmente en referencia al responsable de la

gestión de estas plataformas en el seno de las organizaciones. Resulta esencial para las organizaciones conocer, analizar y participar en las comunidades virtuales que tengan relación con sus productos o intereses e, incluso, fomentar la creación de comunidades *online* en torno a su marca. Junto a esto, se ha puesto de relieve el importante rol de lo que podríamos catalogar como *conversación*, así como del intercambio de información relativa a las organizaciones –eWOM–. Una transferencia a través de los medios sociales que las empresas e instituciones deben monitorizar y fomentar en su beneficio.

La importancia para la gestión exitosa de los medios sociales del contenido ofrecido por las organizaciones ha quedado también evidenciada en nuestra investigación. Ante lo que se ha denominado la democratización del contenido, que llega de la mano de la Web 2.0, el *prosumidor* y el *UGC*, las organizaciones se enfrentan al reto de aportar contenido atractivo y de valor a los usuarios a través de las plataformas. Esto implica una comprensión profunda de las necesidades de los usuarios y una apuesta por la calidad. Además, supone una gestión óptima del contenido, que nos lleva la utilización de metodologías de curación de contenidos y la aparición de la figura del *Content Curator*. Un perfil en ascenso en el panorama empresarial, cuya función es la de obtener, filtrar, elaborar y enriquecer contenidos difundidos por la organizaciones a través de sus canales sociales.

Por otra parte, en relación al contenido, se extiende el uso de técnicas como el *storytelling* o el *branded content*, que buscan fomentar el *engagement* con el usuario al que hacíamos referencia. En esta línea, las organizaciones se ven obligadas a ocupar territorios o nichos a través del aporte de contenido de valor. Unos

espacios que son prácticamente ilimitados de acuerdo con la teoría del *long tail* o larga cola, expuesta en nuestro trabajo.

Junto a todo esto, gracias a la revisión teórica y a nuestro trabajo de campo, se ha puesto de relieve la necesidad de realizar una gestión estratégica de las actividades digitales de las organizaciones. Una planificación que para los expertos resulta básica e indispensable y que nos servirá de base para nuestra propuesta de modelo específico de marca personal digital.

Una gestión que, de acuerdo con los autores revisados y los especialistas consultados, agruparía las siguientes fases: la fijación de unos objetivos en medios sociales a partir de los objetivos de negocio y de marketing y comunicación de la organización; la investigación y el análisis de las diferentes variables externas e internas para la configuración de la estrategia –organización, entorno, competidores, sector, etc.–; la definición y el conocimiento profundo de los distintos públicos a los que dirigir estas actividades, incluyendo influenciadores online y comunidades; la configuración de la estrategia óptima a seguir; la posterior ejecución de las actividades y acciones planificadas; y, finalmente, la evaluación y medición de todo el proceso para la realización de ajustes en el mismo de forma cíclica a partir de unos indicadores clave derivados de los objetivos.

Finalmente el presente trabajo, especialmente la investigación con usuarios y expertos, nos ha permitido recoger algunos elementos determinantes en la gestión exitosa de la presencia de las organizaciones en medios sociales. Entre estos factores cabe destacar la exigencia de *autenticidad*, estrechamente vinculada a la coherencia, y que supone que las organizaciones deben conocer profundamente sus valores para posteriormente transmitirlos a través de los medios sociales. Esto, además, les dotará de credibilidad y les

facilitará obtener una buena reputación online. Como refuerzo a esto, encontramos la *transparencia*, que implica ser honrado y honesto con los públicos, así como exponer, en la medida de lo posible, procesos e integrantes de la organización.

Próximos a estos elementos situamos la *cercanía* y la *accesibilidad*. Los usuarios demandan que las organizaciones que se muestren cercanas, accesibles e incluso empáticas y humildes. Estas son, además, vías útiles para *humanizar* las organizaciones a través de este tipo de medios. Junto a esto, ha quedado patente la demanda de los usuarios de recibir contenido de valor o *relevancia*, que puede ser alcanzada por la orientación del contenido –útil, de calidad, interesante, entretenido, que emocione, etc.–, o por la forma en que se presente –visual, atractivo, etc.–.

Otro de los factores de éxito señalados fue la *diferenciación*, algo que puede estar relacionado en ocasiones con la *relevancia*, ya los usuarios demandan que se les proporcione contenido distinto, que destaque. Por último, cabe señalar el papel de los factores más vinculados a la gestión, como la *constancia*, el compromiso con estos canales, la profesionalización de los equipos y la inversión de los recursos necesarios.

Finalmente, para los objetivos planteados como *proponer un modelo de autogestión eficaz de la marca personal específico para los medios sociales en base a la investigación realizada*, y como, *establecer los principales factores de éxito para los profesionales en la gestión de dicha marca personal en el entorno digital*, que *completarán la propuesta de modelo*, dedicaremos el próximo capítulo en su totalidad. Además, desarrollaremos en profundidad dicho modelo, las fases que lo componen y al mismo tiempo los factores de éxito que lo complementan.

6.2. Validación/refutación de las hipótesis

Una vez hemos realizado un repaso de los resultados relativos a los principales objetivos de este trabajo, nos disponemos a realizar una valoración de las hipótesis que hemos tratado de validar a través de nuestra investigación relativa al *personal branding* y los medios sociales.

Recordemos que la principal hipótesis de nuestro trabajo es la siguiente (H_1): *Es necesario un proceso estratégico completo conformado por una serie de fases –objetivos, análisis y reflexión, público objetivo, estrategia, tácticas, y medición y evaluación– para la gestión exitosa de la marca personal en medios sociales digitales.* Dicha H_1 queda verificada basándonos en los siguientes resultados de nuestra investigación:

- En primer lugar, nuestra revisión teórica en relación a las aportaciones de los principales autores de *personal branding* ha evidenciado que la gestión de la marca personal exige un proceso que parte de un conocimiento profundo del profesional y su entorno, así como del planteamiento de unos objetivos, para la comunicación posterior de dicha marca personal.
- De manera complementaria, ha quedado patente que una gestión exitosa de la presencia digital de una organización –la referencia para las actuaciones de *personal branding*– requiere un trabajo de planificación. Una estrategia que engloba un conjunto de etapas similares a las aplicadas en la marca personal en su sentido global: fijar unos objetivos; investigación y análisis; establecer y conocer a los públicos clave; trazar una estrategia; ejecutar las tácticas

seleccionadas; y medir y evaluar todo el proceso para tomar decisiones sobre el mismo. Una planificación que para los expertos participantes en nuestro estudio es básica e indispensable.

- Además, la etapa de nuestra investigación orientada a los expertos ha confirmado esta idea también para el caso del *personal branding* aplicado a los medios sociales. De acuerdo con estos especialistas, la gestión exitosa de marca personal en las plataformas digitales exige una labor de planificación completa en la que se integran las fases descritas anteriormente y que servirán de base para nuestra futura propuesta de modelo.

Junto a esta hipótesis principal, planteamos al inicio del proyecto una serie de hipótesis que enriquecerían el proceso estratégico al que alude H_1 y de las que pasamos a revisar a continuación su validación o refutación.

La segunda hipótesis (H_2), descrita como *la autenticidad, entendida como la coherencia y concordancia entre la presencia online y la propia persona, es un factor ineludible para la gestión exitosa de la marca personal en medios sociales*, también ha quedado validada de acuerdo con los resultados que destacamos a continuación:

- Cuando hablamos de marca personal en sentido global –*offline* y *online*– la *autenticidad* es el elemento más destacado por los principales autores del campo, siendo incluso la base de algunas de sus propuestas de gestión. Una *autenticidad* fundada en dos perspectivas complementarias. Por un lado, la relativa a construir una marca personal en

función de lo que la persona realmente es, es decir, a partir de la labor de análisis y reflexión. Por otro lado, una perspectiva de *autenticidad* focalizada en la comunicación, proyección y transmisión de la persona real a través del *personal branding*.

- También en el caso del *personal branding* digital nuestro trabajo de campo aplicado tanto a expertos como a usuarios y a casos de estudio ha mostrado la exigencia forzosa de aplicar este factor en cualquier actividad de marca personal. Además, de acuerdo con nuestra investigación, la *autenticidad* es la que permite aportar la credibilidad y la confianza necesarias para el éxito de la marca personal en el ámbito digital.

En cuanto a la tercera hipótesis (H_3), expresada como *los usuarios de los medios sociales demandan que se les proporcione contenido de valor, un factor que se conoce como relevancia y que tiene una relación directa con el éxito de la marca personal digital*, ha resultado verificada en base a diferentes resultados:

- La revisión teórica realizada ya apuntaba que las marcas exitosas son aquellas que defienden o aportan lo que las otras personas consideran importante. Junto a esto, el análisis de la bibliografía existente ha dejado en evidencia el rol crucial que juega en contenido en las actividades de las organizaciones y de los usuarios en los medios sociales digitales.
- Estas ideas han sido completadas y confirmadas a través del trabajo de campo dirigido a especialistas, pero especialmente en el protagonizado por los usuarios. Ha quedado patente que los usuarios demandan, tanto de organizaciones como de profesionales, un contenido que les aporte valor. Por este motivo, tal como observábamos en los casos de estudio, el

contenido de valor tienen una relación directa con el éxito de la marca personal en los medios sociales. Un valor que, según los usuarios, depende de multitud de rasgos. Así, puede ser útil y divulgativo, o bien, entretenido, divertido e incluso más emocional. Además la relevancia en el contenido puede depender del asunto del mismo o del formato en que se presente, circunstancia que busca hacerlo más atractivo o llamativo.

La cuarta hipótesis (H_4), delimitada como *la búsqueda diferenciación respecto a otros profesionales es un elemento relevante en la gestión exitosa de la marca personal en medios sociales*, se ha validado teniendo en cuenta estos resultados:

- En materia de *personal branding* desde el punto de vista global, como veíamos en la revisión de las aportaciones de los autores, la *diferenciación* es un objetivo fundamental para alcanzar el éxito de la marca personal. De hecho, para algunos autores el *personal branding* debe estar al servicio de la *diferenciación*.
- Junto a esto, nuestra investigación de campo ha confirmado la importancia de este elemento ya que, según los expertos, en un entorno cada vez más competitivo la *diferenciación* es clave para lograr captar la atención del público de la marca personal en medios sociales. También los usuarios señalaron que buscaban esta *diferenciación* en referencia a los profesionales en las plataformas digitales. En ocasiones, este factor depende de la *autenticidad*, ya que si el sujeto es el mismo, es diferente. En otros casos, se aplica al contenido si lo que aporta el profesional a través de los medios sociales es distinto.

En cuanto a la quinta hipótesis (H₅), formulada como *la creación y mantenimiento de redes de contactos profesionales, o networking, es un factor de éxito importante en las actividades de personal branding online*, ha sido igualmente confirmada:

- De acuerdo con nuestra revisión bibliográfica, el *networking* juega un papel destacable en materia de *personal branding*. Una importancia que con el auge de los medios sociales es aún mayor para la gestión exitosa de la marca personal.
- Gracias a nuestra investigación, la relevancia de este elemento ha sido corroborada. Según los expertos, las plataformas sociales han facilitado y ampliado la capacidad de los individuos a la hora de construir lazos profesionales. Es más, para los usuarios que han participado en nuestra investigación, este *networking* es uno de los principales componentes en la gestión de su marca personal digital. No obstante, la investigación ha mostrado también la importancia que sigue teniendo el contacto en persona en la construcción de la red de relaciones.

Respecto a la sexta hipótesis (H₆), expresada como *la accesibilidad y la cercanía con los otros usuarios tienen un impacto positivo en la marca personal digital*, cabe destacar que si bien estos factores no han sido especialmente destacados por los autores del ámbito del *personal branding*, como veíamos en la primera etapa orientada a la revisión teórica, las siguientes fases de nuestra investigación han verificado la hipótesis relativa a los elementos de *cercanía y accesibilidad*:

- Los especialistas pusieron de relieve la importancia creciente de la *cercanía* y la *accesibilidad* en el *personal branding*

digital. Dichos factores suponen, por un lado, ser empáticos, dar respuesta a los otros usuarios y participar en las conversaciones. Por otra parte, implican utilizar un lenguaje claro, próximo y didáctico en la medida de lo posible. Algunos expertos se refirieron inicialmente a estos como la capacidad de ser sociable y abierto.

- Esto ha sido confirmado por los usuarios, que demandan que los profesionales respondan, sean accesibles y se muestren próximos. Algo que tienen en común la gestión exitosa de la presencia de las organizaciones y de las marcas personales en medios sociales. Como complemento, hemos podido observar esta *cercanía* y *accesibilidad* como elementos característicos en los casos de estudio observados.
- Por último, en relación a esta hipótesis debemos apuntar que los elementos de *accesibilidad* y *cercanía* poseen un papel menos importante que los referidos en las anteriores. Esto es algo que observábamos en las conclusiones del método Delphi. Además, nuestra investigación con los usuarios nos ha mostrado que superar cierto grado de *accesibilidad* y *cercanía*, puede llegar a ser perjudicial para la marca personal, algo que esta hipótesis tienen en común con la H₇ y la H₈.

La séptima hipótesis (H₇), descrita como *la constancia en la actividad del profesional en las plataformas sociales es beneficiosa para el éxito marca personal*, ha resultado validada de acuerdo con los siguientes resultados:

- Por una parte, la revisión teórica nos mostró que la *constancia* o *persistencia* es un factor señalado por diversos autores del ámbito. Un factor que hace referencia a la necesidad de

realizar un trabajo continuo para el desarrollo exitoso de la marca personal.

- Por otro lado, esta idea fue confirmada en nuestra investigación con profesionales y en la observación de casos. Dicha *constancia* hace referencia a la importancia de mantenerse dinámico en medios sociales y de realizar una actividad periódica y sostenida en el tiempo en estas plataformas. De acuerdo con los expertos, el éxito medios sociales supone esfuerzo y tiempo; de hecho, algunos procesos de marca personal son a largo plazo y pueden durar años.
- No obstante, nuestra labor ha puesto de relieve que esta *constancia* juega un papel menos clave que otros factores –al igual que la *accesibilidad* y la *cercanía*–. Además, al igual que estos, no debe ser excesivas para evitar repercusiones negativas en la marca personal.

En referencia a la octava hipótesis (H_8), delimitada como *la visibilidad y notoriedad son útiles para mantener una marca personal digital exitosa*, también ha sido confirmada a partir de las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, el análisis de la bibliografía dejó patente la importancia que para algunos autores tienen estos factores. De hechos, llegan a considerarlos unos de los fines últimos del *personal branding*.
- Ratificaron la utilidad de estos elementos los profesionales entrevistados en nuestro trabajo de investigación. Los expertos apuntaron las posibilidades que ofrecen las

plataformas sociales para fomentar dicha *visibilidad* y *notoriedad* mínima necesaria para la marca personal.

- También observamos esta *visibilidad* y *notoriedad* como un aspecto característicos de los casos de estudio analizados.
- Sin embargo, respecto a la *visibilidad* y la *notoriedad*, cabe señalar que nuestra investigación ha mostrado que tienen un papel menos relevante que otros elementos. Esto es algo similar a lo que sucede con la *constancia*, la *accesibilidad* y la *cercanía*. También de manera parecida, de acuerdo con nuestra investigación, la *visibilidad* y la *notoriedad* no debe superar determinados límites difíciles de establecer, que pueden dañar la marca personal.

Finalmente, la novena hipótesis (H₉), planteada como *la consistencia o proyección de una misma identidad digital en las diferentes aplicaciones donde el profesional tenga presencia, es adecuada para una marca personal exitosa*, ha sido refutada de acuerdo con nuestra investigación. Si bien es cierto, que inicialmente fue señalada en nuestra etapa dedicada a la revisión teórica a partir de las aportaciones de los autores, los resultados de nuestra labor posterior de investigación, tanto con expertos como con usuarios y casos de estudio, nos hizo desestimar la importancia del factor de la *consistencia* en la marca personal digital.

A partir de esta verificación –o refutación– de las hipótesis planteadas que acabamos de detallar, construiremos nuestra propuesta de modelo de gestión exitosa de la marca personal en medios sociales digitales que desarrollamos en el siguiente capítulo.

Capítulo 7

Conclusiones

Capítulo 7. Conclusiones

Una vez realizadas las diferentes etapas de nuestra investigación, valorados los resultados y verificadas –o refutadas– las hipótesis de trabajo, queda dar respuesta al que es el principal propósito del presente trabajo de investigación: proponer un modelo de gestión exitosa de la marca personal en medios sociales. Por este motivo, dedicaremos el presente capítulo a desarrollar una propuesta de modelo construida a partir del trabajo previo que hemos expuesto.

Con la parte final de este capítulo dedicado a conclusiones, realizaremos una valoración de las principales limitaciones de nuestra investigación. Además, plantearemos las posibles líneas de trabajo que se podrán realizar en un futuro a partir de las aportaciones de nuestro estudio.

7.1. Propuesta de modelo de *personal branding* en medios sociales: *Ciclo estratégico de marca personal digital*

Gracias a nuestra investigación, ha quedado evidenciada la necesidad de realizar un trabajo de planificación completo para la gestión exitosa de la marca personal en el ámbito digital. Con este objetivo, nos disponemos a plantear un modelo estratégico basado en los resultados de la verificación de las hipótesis que acabamos de exponer. De esta manera, el modelo propuesto tiene dos componentes fundamentales: un conjunto de fases correlativas y una serie de factores de éxito en la gestión.

Un modelo cuyo valor radica en aunar en una única propuesta las contribuciones de los principales autores de *personal branding* y

las aportaciones relativas a la gestión eficaz de la presencia de organizaciones en medios sociales. Además, refleja los resultados de nuestra investigación orientada a recoger el conocimiento de expertos, la percepción de los usuarios y los aprendizajes de la observación de casos de estudio.

Por otra parte, nuestro modelo destaca por su simplicidad y aplicabilidad, ya que su objetivo es facilitar a los profesionales el aprovechamiento del mismo. Junto a esto, se trata de un modelo eminentemente flexible y adaptable que puede ser usado como base para cualquier usuario. Esto se debe a que, tal y como apuntábamos en la investigación con los expertos, los elementos expuestos son válidos de forma general para cualquier sector o ámbito de conocimiento. No obstante, cada profesional podrá ajustarlos a su realidad y a los resultados de trabajo de profundización propuesto en las fases iniciales de la configuración de la marca personal.

Se trata además de un modelo de autogestión, ya que puede ser manejado por el profesional para su propio beneficio. Es decir, no es necesaria la participación de agentes o consultores externos para su aplicación. No obstante, puede ser utilizado igualmente de guía para la realización de una asesoría externa por parte de un experto en el campo de la gestión profesional y los medios sociales digitales.

A la propuesta de modelo que hemos realizado le hemos dado el nombre de *Ciclo estratégico de marca personal digital*, en referencia al flujo continuo y la retroalimentación. Una retroalimentación que será una característica fundamental del mismo. A continuación mostramos una conceptualización gráfica del modelo (Fig. 7.1):

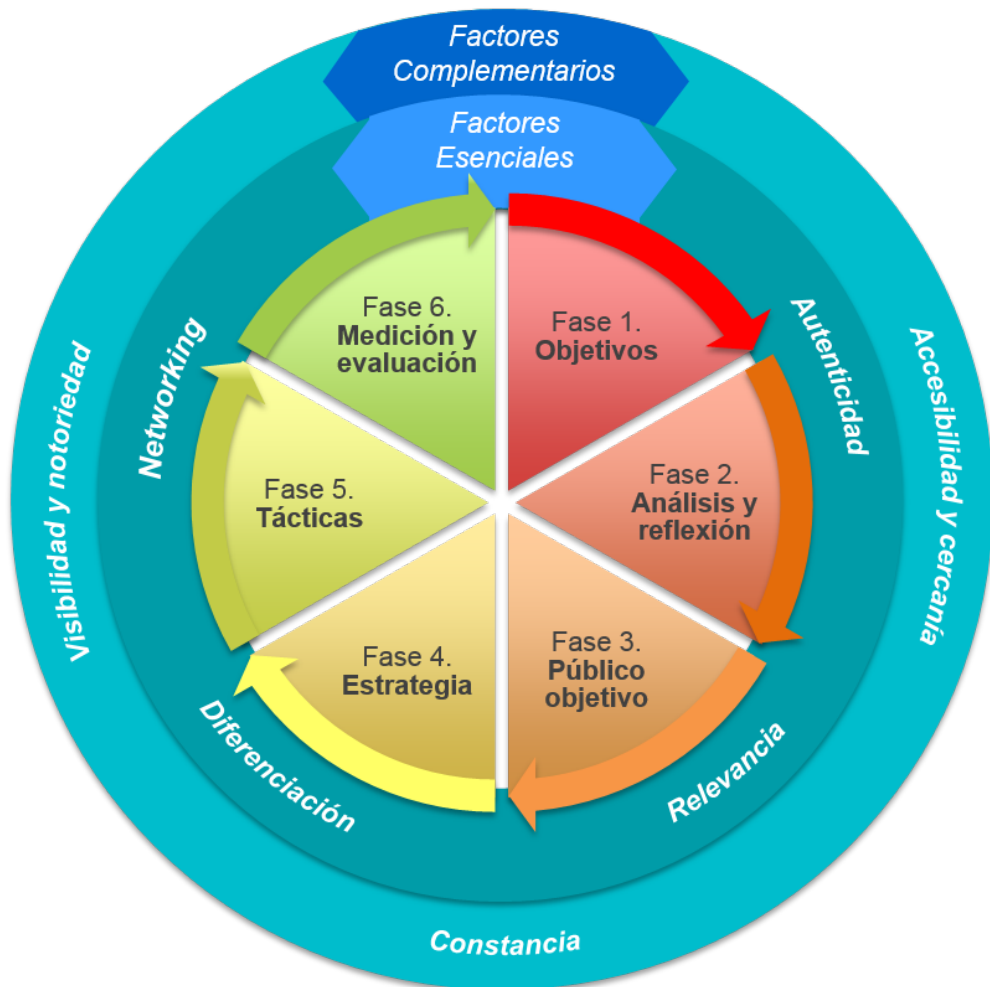


Figura 7.1. Ciclo estratégico de marca personal digital, elaboración propia.

Como punto de partida, debemos destacar que en nuestra propuesta de modelo encontramos dos *áreas de actuación*. Una central, que representa la actividad relativa a las fases correlativas del modelo, y otra externa, que agrupa los factores de éxito obtenidos de nuestra investigación, separada en función de su grado de importancia en factores *esenciales* y *complementarios*. Estos elementos clave han de ser tenidos en cuenta a lo largo de todo el proceso, a pesar de que haya etapas que resulten más decisorias para su cumplimiento. Una vez aclarada esta separación, desarrollaremos cada una de estas áreas de actuación: fases de modelo y factores de éxito.

Fases del modelo

Tal y como comentábamos, la primera área de actuación del *Ciclo estratégico de marca personal digital* está centrada en el desarrollo de las fases de aplicación de nuestro modelo. Estas etapas, si bien están focalizadas en la actividad en medios sociales, tienen intención de aportar una visión integral. De esta manera, en cada una de las fases encontramos actividades vinculadas con la marca personal desde una perspectiva global, es decir, partiendo de una visión completa del profesional, y acciones más centradas en su aplicación en el ámbito digital. Detallamos ahora cada una de las etapas del modelo con las actividades y niveles que integran.

Fase 1. Objetivos

Nuestra propuesta de modelo se inicia con la necesidad de fijar unos objetivos para la marca personal digital. Para ello, de manera similar al caso de las organizaciones, se debe partir de un conocimiento de los objetivos vitales de la persona –misión y visión–, así como de sus valores, roles personales y cualquier otro aspecto determinante. Por lo tanto, es necesario un ejercicio previo en el que el profesional identifique sus objetivos vitales, que le permitan en consecuencia establecer unos objetivos de marca personal desde un punto de vista global.

A partir de este ejercicio, debemos traducir dichos objetivos de marca personal al ámbito digital, es decir, plantearnos cómo pueden ayudar las plataformas digitales a la consecución de las metas profesionales. En este punto, es importante señalar que los objetivos fijados deben ser revisados y ajustados a partir de los resultados de la siguiente fase destinada al análisis y la reflexión.

El correcto establecimiento de estos objetivos es crucial, ya que guiará el desarrollo de las siguientes etapas del proceso. Así mismo, nos permitirá establecer los *indicadores clave de rendimiento* (o *Key Performance Indicators –KPIs–*), que servirán como base para la valoración completa del proceso que se realizará en la última fase del ciclo.

Fase 2. Análisis y reflexión

La siguiente etapa del modelo implica el análisis y la reflexión en relación a una serie de aspectos fundamentales en la configuración y desarrollo de la marca personal inspirados en las organizaciones, que pueden ser externos –entorno, sector, competencia, percepción– o internos –sobre la propia persona–. De hecho, en esta fase hablamos de reflexión porque parte de las actividades más significativas de este proceso suponen, además de un trabajo de análisis, una labor de profundización del propio profesional en relación a sus cualidades, fortalezas, capacidades, etc. Los principales aspectos a examinar en la fase de análisis y reflexión son:

- *Entorno*. Se debe investigar el entorno en relación a los intereses del profesional en los dos niveles que comentábamos: global y digital. Esto supone responder a cuestiones como: qué caracteriza el mercado laboral actual; cuáles son las tendencias; cómo se reflejan estas características y tendencias en los medios sociales; cuáles son las plataformas digitales clave en mi entorno; etc.

- *Sector.* De manera similar, es necesario un análisis del sector de interés del profesional en los ámbitos offline y online, algo que implica recopilar información relativa a sus particularidades, tendencias de futuro o principales plataformas digitales para dicho sector. Como resultado de este trabajo, no solo obtendremos conclusiones de valor respecto a las posibles oportunidades en el ámbito profesional observado, sino que además conoceremos las aplicaciones sociales más importantes para ese campo que guiarán las decisiones de nuestra futura estrategia.
- *Competencia.* Como complemento a los anteriores aspectos, resulta de gran utilidad realizar una labor de investigación en relación a profesionales de referencia pertenecientes al sector de interés, tanto a nivel global, como desde el punto de vista de los medios sociales. El principal objetivo de esta actividad es obtener aprendizajes clave que aplicar en la gestión de la marca personal digital.
- *Persona.* Para este aspecto, se debe hacer un análisis desde una perspectiva externa –de percepción y presencia de la persona– e interna –conocimientos, habilidades, experiencia, intereses, etc.–, una vez más, tanto *offline* como digital. Así, es de gran ayuda que el sujeto no solo reflexione en relación a sus rasgos internos, sino que además indague en la percepción que los demás tienen de su persona. Esto es algo que permitirá identificar posibles disonancias y concordancias entre la percepción interior y exterior. Por otra parte, es necesario llevar esta observación al entorno digital, evaluando así la presencia actual del profesional en los medios sociales digitales.

El propósito final de esta labor de análisis y reflexión es el de obtener conclusiones clave que determinarán el posterior desarrollo del proceso. Para facilitar la síntesis de estos resultados se pueden usar herramientas como matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este instrumento muestra de manera muy visual (fig. 7.2.) las conclusiones positivas y negativas, tanto externas como internas. En este sentido, tienen especial interés las oportunidades identificadas, y especialmente las fortalezas, que deben ser reforzadas por los profesionales en su beneficio.

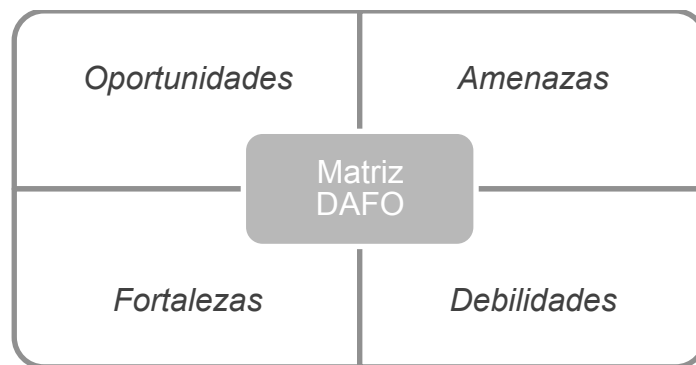


Figura 7.2. Representación gráfica del clásico esquema de Matriz DAFO.

Además, el desarrollo correcto de esta fase es fundamental para los factores de *autenticidad* y *diferenciación* que explicaremos posteriormente. Junto a estos, de manera indirecta dependerá de esta etapa un resultado óptimo en relación a *relevancia*, *networking*, *visibilidad* y la *notoriedad*.

Fase 3. Público objetivo

El presente proyecto de investigación ha evidenciado que los usuarios a los que se dirige la comunicación en medios sociales tienen un papel protagonista, algo que hemos tenido en cuenta para

el diseño de nuestro modelo. De hecho, a través del trabajo de campo realizado se ha establecido como independiente de la fase de análisis y reflexión la etapa orientada al conocimiento de público objetivo en nuestro modelo.

En esta tercera fase se ha de establecer el público al que se dirigirá la estrategia de marca personal, que tal y como veíamos en nuestra investigación está compuesto por todas aquellas personas, grupos de personas u organizaciones que tienen un impacto o una influencia directa en la consecución de los objetivos. Este público puede estar formado por empleadores, clientes, colegas, líderes de opinión o comunidades, una vez más, tanto desde un punto de vista *offline* como *online*.

Una vez identificado, se debe tener un conocimiento profundo del mismo lo que implica: descubrir sus intereses –generales y de contenido digital–; seleccionar los espacios adecuados donde conectar con ellos –físicos y digitales–; conocer sus usos y hábitos en materia de medios sociales; etc.

De la labor realizada en esta etapa del proceso dependerán directamente la *relevancia* y el *networking*. Profundizaremos en relación a estos elementos en el apartado dedicado a los factores de éxito.

Fase 4. Estrategia

Una vez se han fijado los objetivos, se han analizado los principales aspectos relativos al profesional y su marca personal, y se ha profundizado respecto a los públicos clave, estamos en disposición de trazar la estrategia de marca personal. Esta fase

implica la definición de la marca personal a proyectar tanto el entorno *offline*, como en el ámbito digital. Por lo tanto, supone la selección de un posicionamiento personal, similar al posicionamiento característico de las marcas tradicionales. Esta labor debe realizarse basándonos en las conclusiones de las anteriores etapas.

Por otra parte, la etapa estratégica supone tomar decisiones respecto a diversos aspectos tales como recursos a destinar, canales *–offline y online–* a utilizar, estrategias específicas para cada una de las plataformas, preeminencia de cada una de ellas, herramientas a emplear, ubicación en el tiempo de las actividades *–calendarizar–*, acciones especiales a ejecutar, etc.

Además, debido a la importancia del contenido en el ámbito digital, es en esta fase cuando podemos complementar nuestra labor con una planificación del mismo a través de un “plan de contenidos”, de manera similar al realizado por las organizaciones. Un plan en relación al contenido digital en el que se debería establecer las temáticas de los contenidos, el formato, el tono, la frecuencia, las plataformas de difusión, entre otros aspectos. Una labor de planificación que, además de permitir la optimización de recursos, facilita reforzar el factor de la *relevancia* en la marca personal digital. En este punto, es importante señalar que se debe tener cuidado de no planificar en exceso para evitar la pérdida de elementos clave como la *autenticidad*, la *cercanía* y la *accesibilidad*.

Fase 5. Tácticas

La siguiente fase de nuestro modelo está destinada a la ejecución de las actividades y acciones relativas a la marca personal planteadas en la etapa anterior, tanto *offline* como *online*. Esto

supone desplegar, proyectar y transmitir la marca personal que ha sido configurada previamente. Es en este momento donde se deben cuidar factores como la *constancia*, así como la *visibilidad* y *notoriedad*. No solo estos, es en la ejecución también donde se trabajaran y reforzarán el conjunto de factores de éxito: *autenticidad*, *relevancia*, *diferenciación*, *networking*, y *accesibilidad y cercanía*.

Esta etapa puede recoger numerosas actividades que van desde la formación y la adquisición de las aptitudes que se requieran hasta la puesta en marcha de diversas acciones tales como conferencias, reuniones, imagen personal, libros, artículos, etc. Desde el punto de vista digital, esta fase implica: la activación y gestión de los medios sociales, la creación y distribución de contenidos, ejecución de acciones específicas, etc.

Fase 6. Medición y evaluación.

Como cierre de nuestro modelo, proponemos una fase dedicada a la medición y la evaluación. Una etapa que debe iniciarse desde la puesta en marcha de la estrategia de marca personal, ya que implica una monitorización constante de las acciones, con especial atención a los medios sociales. Esto último es comúnmente conocido como “escucha”, una actividad habitualmente realizada por organizaciones, tal y como hemos reflejado en nuestra investigación.

Por otra parte, es en esta fase donde debemos recopilar la información relativa a la consecución de nuestros objetivos, es decir, respecto al cumplimiento de los indicadores clave de rendimiento (*KPIs*), tanto generales como digitales. A partir de esta valoración, se deben tomar decisiones que afecten a todo el proceso, reforzando las actividades que generan buenos resultados, ajustando las que no

han funcionado e incluso revisando cada una de las etapas que lo componen. De esta manera, los resultados de esta fase impactan en el conjunto del proceso, dotándole de un carácter cíclico y especialmente en los objetivos.

Factores de éxito

Nuestra propuesta de modelo de *personal branding* en medios sociales se complementa por un conjunto de factores clave para el éxito de esta marca personal digital. A partir de los resultados de la investigación y de la labor de verificación de las hipótesis, podemos agrupar estos elementos en *esenciales –autenticidad, relevancia, diferenciación y networking–* y *complementarios –accesibilidad y cercanía, visibilidad y notoriedad, y constancia–*. Recordemos que nuestro modelo es flexible y que expone unas guías mínimas aplicables, por lo que estos elementos deben ser adaptados por el profesional en función de sus objetivos, circunstancias y necesidades, obtenidas de la labor cíclica anteriormente descrita.

Por otra parte, es importante apuntar que a lo largo de nuestra investigación se han identificado interrelaciones entre los factores de éxito. De hecho, cada elemento está relacionado con el resto, lo que da lugar a un modelo holístico. No obstante, a lo largo de nuestra explicación pondremos de relieve las vinculaciones más destacables.

a. Autenticidad

La *autenticidad*, entendida como la coherencia, honestidad y concordancia entre la presencia online y la propia persona, es un factor fundamental para el éxito de en la gestión de la marca

personal en medios sociales. Una *autenticidad* que debe estar basada en dos perspectivas complementarias: configurar la marca personal a partir de lo que la persona realmente es y que la marca personal comunique, refleje y transmita la realidad de la persona a la que representa.

Uno de los beneficios más importantes de este elemento es que permite al profesional aportar credibilidad y confianza, aspectos especialmente necesarios en el ámbito digital. Además, la propia naturaleza de la *autenticidad* facilita la *diferenciación* de esta marca personal. Es decir, de acuerdo con nuestra investigación, usar los propios valores, pasiones y fortalezas, en definitiva, ser uno mismo, ayuda a que el profesional se distinga de los demás.

Para la aplicación de este factor, resulta fundamental la fase de análisis y reflexión a la que hacíamos referencia anteriormente, ya que es necesario un conocimiento personal previo. Junto a esto, encontrar y utilizar el lenguaje y voz propia del profesional en las plataformas sociales y fomentar la *cercanía* y la *accesibilidad* ayudarán a conseguir esta *autenticidad*.

Por último, este factor es fundamental para la realización una actividad ética de *personal branding*. Esto es debido a que su cumplimiento implica construir una marca personal y realizar actividad de autopromoción sin que suponga en ningún caso perder la coherencia –dejar de ser uno mismo– o superar los límites éticos personales.

b. Relevancia

Nuestro proyecto de investigación ha evidenciado que las marcas exitosas son aquellas que defienden o aportan lo que las otras personas consideran significativo. Esto algo que es aún más crucial en el entorno de los medios sociales, de ahí la importancia del factor de *relevancia* en nuestro modelo. Una *relevancia* que hace referencia a la demanda de los usuarios digitales de contenido que les aporte valor. O dicho con otras palabras, el contenido valioso para el usuario tiene un impacto directo en el éxito de la marca personal en los medios sociales y, por ello, se le debe dedicar el esfuerzo que así requiere.

El valor de dicho contenido puede aportarse través de diversas vías. De esta manera puede ser útil, divulgativo, entretenido, divertido e incluso más emocional. Además, la *relevancia* en el contenido puede depender de la temática del mismo, o el formato en que el profesional lo ofrezca en función de sus habilidades –textos, videos, imágenes, etc.–. Por otro lado, el contenido puede ser de elaboración propia, o en su caso, de una fuente distinta pero facilitado por el profesional, de ahí la importancia de los procesos de curación de contenidos. En cualquier caso, hay que buscar un equilibrio entre la *autenticidad* –lo que el profesional es– y la *relevancia* –cubrir la demanda de los públicos–. Junto a esto, cabe destacar que la *relevancia* puede tener una relación directa con la *diferenciación*, como veremos en el siguiente punto.

Por último, es necesario resaltar que para alcanzar dicha *relevancia* es fundamental la labor realizada en las diversas fases de nuestro modelo. Este es el caso de la etapa dedicada a la investigación y el análisis, ya que permitirá identificar distintos territorios o nichos de contenido, que por otra parte, tienden a ser

infinitos de acuerdo con la teoría de *long tail* (o larga cola). Pero especialmente resultan clave la fase orientada a profundizar en el público objetivo, ya que proporciona el conocimiento necesario del mismo, y la etapa de la estrategia en la realizamos una planificación del contenido.

c. Diferenciación

Para la gestión exitosa de la marca personal digital es fundamental la *diferenciación*. Esto se debe a que estamos en un entorno cada vez más competitivo, una circunstancia que es aún mayor en el entorno digital debido a la accesibilidad de estas herramientas, tal y como expusimos en nuestra investigación.

Dicha *diferenciación* digital puede estar apoyada en la propia persona que realiza la gestión de su marca, de ahí la importancia de la fase de reflexión y análisis, y la vinculación de este factor con el de *autenticidad*. Otra opción es que dicha *diferenciación* se logre a través de lo que se ofrece a los públicos de la marca personal digital, de ahí su posible relación con la *relevancia*. Es decir, ofrecer un contenido distinto –ya sea por temática o enfoque– facilita la consecución de la *diferenciación* necesaria.

d. Networking

Debido a que las plataformas sociales han facilitado y ampliado la capacidad de los individuos a la hora de construir lazos profesionales, el *networking* se convierte en uno de los principales factores en la gestión exitosa de la marca personal digital. El *networking* o labor de crear y mantener relaciones profesionales de

calidad depende en buena medida de la labor orientada a determinar y profundizar en los públicos de la marca personal digital, ya que estas personas, grupos u organizaciones son su objetivo. Este elemento puede lograrse, en muchas ocasiones, a través de la colaboración y cooperación con estos públicos objetivo a través las plataformas digitales. También los factores de *cercanía* y *accesibilidad* pueden estar vinculados a este elemento clave, que se si el profesional se muestra más próximo y fácil de contactar, será más fácil que surjan contactos y colaboraciones con el resto de usuarios.

Por último, cabe destacar que si bien los medios sociales han facilitado y ampliado enormemente la capacidad de los individuos a la hora de construir lazos profesionales, nuestra investigación ha evidenciado las ventajas para el *networking* del contacto en persona, como la empatía, la credibilidad y la generación de confianza. Una conclusión que nos muestra que a pesar de las posibilidades que nos ofrece la relación mediada a través de Internet, la comunicación interpersonal continúa siendo fundamental.

e. Accesibilidad y cercanía

La *accesibilidad* y la *cercanía* son positivos en la gestión de la marca personal digital, en buena medida, para salvar las barreras de la comunicación mediada por estas tecnologías. Estos factores suponen, por un lado, ser empáticos, dar respuesta a los otros usuarios y participar en las conversaciones. Por otra parte, implican utilizar un lenguaje claro, próximo y didáctico, en la medida de lo posible.

Además, como comentábamos anteriormente, la *cercanía* y la *accesibilidad* permiten afianzar la *autenticidad*. Junto a esto, debemos apuntar que, tal y como veíamos en la validación de las hipótesis, nuestra investigación ha mostrado que, a la hora de fomentar estos factores, hay que cuidar no superar ciertas barreras complejas de establecer que puedan tener un efecto negativo en la marca personal digital.

f. Visibilidad y notoriedad

Debido a las posibilidades que ofrecen las plataformas sociales para alcanzar *visibilidad* y *notoriedad*, se convierten en factores de éxito positivos en gestión de la marca personal digital. Para cubrir estos elementos, además de la fase de investigación y reflexión, es muy importante la etapa dedicada a la ejecución, ya que implica una labor continua de marca personal que fomente los mismos: presencia en medios sociales, participación en eventos, colaboración con terceros, etc. Sin embargo, respecto a la *visibilidad* y la *notoriedad* cabe señalar que, al igual que sucede con la *accesibilidad* y la *cercanía*, no deben ser superados determinados límites que pueden dañar la marca personal.

g. Constancia

El factor de *constancia* hace referencia a la importancia para el profesional de mantenerse activo en medios sociales y de realizar una actividad periódica y sostenida en el tiempo en estas plataformas. Tal y como ha evidenciado nuestra investigación, los medios sociales suponen esfuerzo y tiempo, de hecho, algunos procesos de marca personal son a largo plazo y pueden durar años.

En consecuencia, para la cubrir este factor, resulta crucial el trabajo que se realice en la fase táctica de nuestra propuesta. No obstante, nuestra labor ha puesto de relieve que al igual que la *accesibilidad* y *cercanía*, y la *visibilidad* y *notoriedad*, la *constancia* no debe ser excesiva ya que puede ser contraproducente y producir rechazo hacia la imagen del profesional.

7.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

A nuestro modo de ver, el presente trabajo de investigación realiza aportaciones de interés para el ámbito de la comunicación en medios sociales digitales. Por un lado, recoge las contribuciones en relación a la gestión exitosa de la presencia de las organizaciones en el entorno online. Por otra parte, profundiza en el impacto del auge de los medios sociales en los individuos y en la gestión de su identidad digital. Además, profundiza desde una perspectiva científica en el *personal branding*, un fenómeno novedoso y en crecimiento. Junto a ello, tiene el ánimo de ofrecer a los profesionales soluciones contrastadas orientadas a generar nuevas oportunidades y a afrontar algunos de los retos que les presenta el mercado laboral actual. Todo esta labor de investigación desde de diversas perspectivas complementarias, entre las que se encuentran las aportaciones de los principales autores, la experiencia y conocimientos de los expertos en el ámbito, la percepción y opinión de los usuarios, y los aprendizajes obtenidos a partir de la observación de casos de estudio.

No obstante este proyecto de investigación implica también una serie de limitaciones que deben ser tenidas en cuenta de cara a la utilización de los resultados del mismo. En este sentido debemos de señalar que tanto el *personal branding* como los medios sociales

digitales, ambos objetos de estudio clave en esta investigación, son fenómenos muy novedosos. Este hecho supone una falta de consenso en relación a conceptos básicos y metodologías, así como una limitada aportación académica previa.

Junto a lo anterior, los medios sociales se distinguen por su evolución vertiginosa, motivo por el cual nuestro modelo es flexible y adaptable. Sin embargo, sería adecuado valorar la realización de ajustes con el paso del tiempo que tengan como propósito acomodarse a los cambios que hayan surgido.

Por otra parte, a pesar de que nuestro objetivo ha sido aportar un modelo aplicable de forma general a cualquier profesional y, de hecho, ofrece unas directrices útiles con vocación global, lo cierto es que cada caso tiene unas necesidades particulares. Por ello, resulta útil realizar adaptaciones en función del entorno, la cultura, el sector profesional y de acuerdo con las demandas concretas de cada persona. Unas modificaciones que especialmente afectan a los factores y que serían posibles gracias a la flexibilidad de nuestra propuesta.

Finalmente, cabe apuntar que debido a las necesidades de nuestra investigación, hemos utilizado técnicas con un carácter eminentemente cualitativo, que si bien eran necesarias, implican las limitaciones propias de este tipo de metodologías. Por esta razón, sería deseable completar la exploración, en un futuro, con técnicas cuantitativas que permitan ponderar con más exactitud aspectos clave del modelo, con precaución siempre de no limitar la flexibilidad del mismo.

A partir de todo lo expuesto, estamos en disposición de plantear posibles futuras líneas de investigación que utilicen de base las aportaciones realizadas. Parte de estas líneas tienen como objetivo dar continuidad y amplitud al modelo propuesto.

En este sentido, sería interesante completar el desarrollo del modelo con metodologías más cuantitativas en línea con lo que señalábamos previamente. Esta investigación, que podría estar centrada en los usuarios, nos facilitaría consolidar aspectos como el peso específico de cada factor.

Por otro lado, buena parte de los factores de éxito que conforman nuestro modelo son susceptibles de convertirse en objeto de profundización en futuras investigaciones. Elementos como la *autenticidad*, la *relevancia* –y la gestión del contenido– o el *networking* son de interés a la hora de diseñar posibles investigaciones que nos permitan desarrollar modelos y propuestas de gestión específica de los mismos.

Una de las posibles líneas de investigación futuras que consideramos más interesantes es la relativa a la aplicación del modelo en sujetos, utilizando así metodologías propiamente experimentales. Esta vía de actuación nos permitiría verificar la eficacia de modelo, perfeccionarlo con los resultados de esta labor y adaptarlo a los grupos concretos en los que se centre la observación.

Continuando con lo anterior, otras líneas de trabajo que pueden llevarse a cabo son relacionadas con el desarrollo de versiones del modelo específicas para determinados colectivos, sectores o profesiones. Esto supondría una profundización en relación a las necesidades y peculiaridades de dicho conjunto de individuos, completada con técnicas empíricas como las señaladas previamente.

Junto a estas propuestas, aunque no es el eje de principal de nuestro proyecto, sí que sería interesante plantear nuevas vías de investigación centradas en el ámbito organizacional. De esta manera, podríamos completar la investigación realizada en materia de gestión organizacional de los medios sociales digitales con nuevas técnicas con el objetivo de proponer un modelo de estrategia exitosa de estas actividades.

En consonancia con lo anterior, sería interesante ahondar en los posibles factores clave para el éxito en la gestión estratégica de la presencia de las organizaciones en las plataformas sociales digitales. En este sentido, son especialmente interesantes elementos como la *humanización*, la *espontaneidad* y la *cercanía* que han surgido a lo largo de nuestra investigación.

De la misma manera que para los profesionales, las líneas futuras que acabamos de proponer son susceptibles de ser aplicadas a sectores u conjuntos de organizaciones específicas, en función de sus necesidades y peculiaridades concretas. En esta labor, se podrían utilizar también metodologías empíricas en relación a la aplicación de modelos planteados. Por otra parte, debemos de tener en cuenta que cualquier avance en relación a las organizaciones es susceptible de ser posteriormente aplicado al *personal branding*.

A modo de conclusión, debemos destacar que tal y como hemos expuesto el presente proyecto de investigación abre numerosas vías futuras de trabajo que garantizan la continuidad de las aportaciones realizadas. Además, los principales objetos de estudio –el *personal branding* y los medios sociales digitales– son fenómenos especialmente novedosos, por lo que consideramos de gran interés seguir su evolución e impacto.

Referencias bibliográficas

Aaker, D. (2002). *Construir marcas ponderosas*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Aced, C. (2010). *Redes sociales en una semana*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Álvarez, A. (2012). *La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. Madrid, España: ESIC Editorial.

AMA - American Marketing Association (2013). Definition of marketing. Recuperado el 22 de diciembre de 2014 de: <https://archive.ama.org/Archive/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

Anderson, C. (2004). The Long Tail Forget squeezing revenue from a few megahits at the top of the charts. The future of entertainment is in the millions of niche markets at the shallow end of the bitstream. *Wired Magazine* 12(10), 170-177.

Andrei, A. G., & Iacob, A. (2010). From users' motivations to branding: The case of social networks. *The 4th International Conference on Globalization and Higher Education in Economics and Business Administration* – GEBA 2010, 139-144.

Arda, Z., & Fernández, C. (2012). Social media, autoimagen e imagen de la marca. *adComunica: revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, 231-234.

Arqués, N. (2012). *Y tú, ¿qué marca eres?*. Barcelona, España: Alienta.

Arruda, W. (2003). An Introduction to Personal Branding: a revolution in the way we manage our careers. Recuperado el 14 de septiembre de 2013 de: <http://www.reachcc.com/reachdotcom.nsf/ed8b12ad19f4f661c1256b700081e7e3/79325a245696e988c1256de000431539/Body/M2/intropersonalbrandingv3.pdf!OpenElement>

Astigarraga, E. (2008). El método Delphi. San Sebastián, España: Deusto. Recuperado el 11 de noviembre de 2013 de: http://www.prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf

Berger, J. (2014). *Contagioso: cómo conseguir que tus productos e ideas tengan éxito*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Berners-Lee, T. (2000). *Tejiendo la red: El inventor del World Wide Web nos descubre su origen*. Madrid, España: Siglo Veintiuno.

Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), 261-271.

Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.

Brandabur, R. E. (2012). Personal Branding of a Teacher an Approach into E-Educacional. *Conference Proceedings of "eLearning and Software for Education."* April 26-27, 44-49.

Cantone, D. (2010). Personal Branding Explicado de la A a la Z. Recuperado el 21 de septiembre de 2013 de: <http://davidcantone.com/personal-branding/>

Carnoy, M. (2001). *El trabajo flexible en la era de la información*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Carr, N. (2012). *Superficiales*. Madrid, España: Taurus.

Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *International Journal of Communication*, 1(1), 29.

Castells, M. (2011). *La sociedad red, una visión global (2ª reimpr.)*. Madrid, España: Alianza Ensayo.

Celaya, J. (2011). *La empresa en la Web 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Chai, K., Potdar, V., & Dillon, T. (2009). Content Quality Assesment Related Frameworks for Social Media. *Proceedings of the International Conference on Computational Science and Its Applications: Part II (ICCSA '09)*, 800-814.

Chou, H. T. G., & Edge, N. (2012). 'They are happier and having better lives than I am': the impact of using Facebook on perceptions of others' lives. *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, 15(2), 117-21.

Christakis, N. A. & Fowler, J. H. (2010). *Conectados. El sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan*. Madrid, España: Taurus.

Christensen, L. T., & Cheney, G. (2000). Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game. En Shultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (Eds.). *The expressive organization* (pp. 256-270). Nueva York, Estados Unidos: Oxford University Press.

Chu, S. C., & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), 47-75.

Cobo Romaní, C. & Pardo Kuklinski, H. (2007). *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Barcelona, España y México DF, México: Grup de Recerca d'Interaccions Digital, Universitat de Vic.

Correa, T., Hinsley, A. W., & de Zúñiga, H. G. (2010). Who interacts on the Web?: The intersection of users' personality and social media use. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 247-253.

Crawford, K. (2009). Following you: Disciplines of listening in social media. *Continuum*, 23(4), 525-535.

Crebert, G., Bates, M., Bell, B., Patrick, C. J., & Cragnolini, V. (2004). Developing generic skills at university, during work placement and in employment: graduates' perceptions. *Higher Education Research & Development*, 23(2), 147-165.

Csikszentmihály, M. (2011). *Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad*. Barcelona, España: Debolsillo.

Cuesta, U., & Gaspar, S. (2013). Aspectos psicosociales, éticos y normativos de la reputación online. *Derecom*, (14), 58-68.

Dans, E. (2010). *Todo va a cambiar*. Barcelona, España: Deusto.

De Salas, M. I. (2002). *La comunicación empresarial a través de internet*. Valencia, España: Universidad Cardenal Herrera-CEU.

De Vries, L., Gensler, S., & Leeftang, P. S. H. (2012). Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.

Del Pino, C., Catelló, A., & Ramos-Soler, I. (2013). *La comunicación en cambio constante: Branded Content, Community Management, Comunicación 2.0, Estrategia en Medios Sociales*. Madrid, España: Fragua.

Dewan, S., & Ramaprasad, J. (2012). Music Blogging, Online Sampling, and the Long Tail. *Information Systems Research*, Articles in advance, 1-12.

Dhar, V., & Chang, E. A. (2009). Does Chatter Matter? The Impact of User-Generated Content on Music Sales. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 300-307.

Drucker, P. (1993) *La sociedad postcapitalista*. Barcelona, España: Apostrofe.

Drucker, P. (1999). Managing oneself. *Harvard Business Review*, 77(2), 64-74.

Dutta, S. (2010). What's your personal social media strategy? *Harvard Business Review*. 88(11), 127-130.

Estremera, J. I. (2012) Introducción a los medios sociales. En AERCO (Eds.). *Community Manager: Gestión de Comunidades Virtuales*. (pp. 8-15). Recuperado el 14 de marzo de 2013 de: <http://www.aercomunidad.org/publicaciones/gestion-de-comunidades-virtuales/>

Ferré, J. M. (2003). *Marketing Personal. Manual práctico para el éxito total en la aventura de la vida tanto personal como profesional*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Forman, C., Ghose, A., & Wiesenfeld, B. (2008). Examining the Relationship Between Reviews and Sales: The Role of Reviewer Identity Disclosure in Electronic Markets. *Information Systems Research*, 19(3), 291-313.

Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193-207.

Fuentes, M. A., Curtichs, J., García, Y., & Toca, A. (2011). *Sentido social. La comunicacion y el sentido común en la era de la Internet Social*. Barcelona, España: Profit Editorial.

García, M., & Suárez, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 253-267.

Goffman, E. (1981). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.

Gómez, J., Latorre, A., Sánchez, M., & Flecha, R. (2006). *Metodología Comunicativa Crítica*. Barcelona, España: Hipatia Editorial.

Gratton, S. J. & Gratton, D. A. (2012). *De 0 a 100.000. Social Media para profesionales y pequeñas empresas*. Madrid, España: Anaya Multimedia.

Groskop, V. (2008). Brand me! *New Statesman*, 1–4. Recuperado el 19 de julio de 2013 de: www.newstatesman.com/north-america/2008/08/personal-branding-obama

Gruzd, A., Wellman, B., & Takhteyev, Y. (2011). Imagining Twitter as an Imagined Community. *American Behavioral Scientist*, 55 (10), 1294-1318.

Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273.

Harris, L., & Rae, A. (2011). Building a personal brand through social networking. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 14-21.

Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211-239.

Hearn, A. (2008). 'Meat, Mask, Burden': Probing the contours of the branded 'self'. *Journal of Consumer Culture*, 8(2), 197-217.

Hernez-Broome, G., McLaughlin, C., & Trovas, S. (2009). Showcasing Your Talent with Authenticity. *Leadership in Action*, 29(4), 18-22.

Horrigan, D. (2009). Branded Content: A new Model for driving Tourism via Film and Branding Strategies. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism*, 4(3), 51-65.

Hughes, D. J., Rowe, M., Batey, M., & Lee, A. (2012). A tale of two sites: Twitter vs. Facebook and the personality predictors of social media usage. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 561-569.

Hyatt, J. (2010). Building Your Brand (and keeping your job). *Fortune*, 162, 50-55.

IAB Spain (2012). *El Libro Blanco de IAB: La comunicación en medios sociales*. Recuperado el 12 de julio de 2013 de: http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2012/02/8_LB_Comunicacion_Medios_Sociales.pdf

Islas, O. & Arribas Urrutia, A. (2010). Comprender las redes sociales como ambientes mediáticos. En Piscitelli, A., Adaime, I., & Binder, I. (Eds.). *El proyecto Facebook y la posuniversidad* (pp. 147-161). Madrid, España: Ariel.

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York, Estados Unidos: NYU press.

Jiménez-Morales, M. (2014). Personal branding como elemento de comunicación estratégica: arquitectura, desarrollo e implementación de la marca personal en el ámbito de la salud. En Fernández-Quijada, D. & Ramos, M. (Eds.) *Tecnologías de la persuasión: uso de las TIC en publicidad y relaciones públicas* (pp. 51-72). Barcelona, España: Editorial UOC.

Kane, G., Labianca, G., & Borgatti, S. P. (2014). What's Different About Social Media Networks? A Framework and Research Agenda. *MIS Quarterly*, 38(1), 275-304.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

Kaputa, C. (2012). *You Are a Brand!. In Person and Online, How Smart People Brand Themselves For Business Success (2a. ed.)*. Boston, Estados Unidos: Nicholas Brealey Publishing.

Kawano, Y., Obu, Y., Kishimoto, Y., Yamaguchi, T., Nunohiro, E., & Yonekura, T. (2012). A Personal Branding for University Students by Practical Use of Social Media. *2012 15th International Conference on Network-Based Information Systems*, 879-884.

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.

Kotler, P. & Kellet, K. L. (2006). *Dirección de Marketing, (12a. ed.)*. México DF, México: Pearson Educación.

Kotler, P., Rein, I., & Shields, B. R., (2006). *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*. Maidenhead, Gran Bretaña: McGraw Hill Professional.

Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online Personal Branding: Processes, Challenges, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37-50.

Lair, D. J., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). Marketization and the Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 307-343.

Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M. O. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?. *International Journal of Information Management*, 33(1), 76-82.

Leskovec, J., Adamic, L. A., & Huberman, B. A. (2007). The dynamics of viral marketing. *ACM Transactions on the Web*, 1(1), 1-46.

Levine, R., Locke, C., McKee, J., & Weinberger, D. (2009). *El manifiesto Cluetrain: El ocaso de la empresa convencional*. Barcelona, España: Deusto.

Li, C., & Bernoff, J. (2008). *El mundo Groundswell*. Barcelona, España: Empresa Activa.

Lipovetsky, G. (2007). *La felicidad paradójica*. España, Barcelona: Anagrama.

Love, J. E. (2011). Personal branding and marketing. *The Rough Notes Co.*, 38-40.

Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.

Marwick, A. E., & Boyd, D. (2010). I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse, and the imagined audience. *New Media & Society*, 13(1), 114-133.

McNally, D. & Speak, K. D. (2003). *Sea su propia marca, destacando entre la multitud*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Mejía, J. C. (2013). *La guía del community manger: Estrategia, tácticas y herramientas*. Madrid, España: Anaya Multimedia.

Merodio, J. (2012). *Todo lo que hay que saber de Estrategia Empresarial en Redes Sociales*. Madrid, España: Wolters Kluwer España.

Mikalef, P., Giannakos, M., & Pateli, A. (2013). Shopping and Word-of-Mouth Intentions on Social Media. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 8(1), 5-6.

Montero, I., & León, O. G. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 2(3), 503-508.

Montoya, P., & Vandehey, T. (2002). *The personal branding phenomenon*. Santa Ana, Estados Unidos: Personal Branding Press.

Moreno, M. (2014). *El gran libro del community manager*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Morgan, M. (2011). Personal Branding: Create Your Value. *Strategic Finance*, 93(August), 13-60.

Muñiz, J. A. (2012). Organizaciones saludables: felicidad y comunicación. En Forcano, A. (Ed.) *La organización para el cambio. Visión estratégica*. Zaragoza, España: Ediciones USJ.

Núñez, A. (2011). *La estrategia del pingüino*. Barcelona, España: Conecta.

O'Reilly, T. (2005). What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Recuperado el 25 de mayo de 2013: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>

Orihuela, J. L. (2011). *Mundo Twitter*. Barcelona, España: Alienta.

Papacharissi, Z. (2002). The self online: The utility of personal home pages. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46(3), 346-368.

Pérez Dasilva, J. A., Genaut, A., Meso, K., Mendiguren, T., Marauri, I., Iturregui, L., Rodríguez, M. M. & Rivero, D. (2013). Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 68, 676-695.

Pérez Ortega, A. (2012). *Marca Personal (2a. ed.)*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Pérez Ortega, A. (2013). *Te van a oír*. Barcelona, España: Alienta Editorial.

Pérez Ortega, A., & Marcos, T. (2007). ¿Quién teme al Personal Branding?. *Capital Humano*, 210, 94-106.

Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social Media Metrics - A Framework and Guidelines for Managing Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281–298.

Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast Company*. Recuperado el 4 de enero de 2014 de: <http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>

Peters, T. (2005). *50 Claves para hacer de usted una Marca*. Barcelona, España: Deusto.

Phelps, J. E., Lewis, R., Mobilio, L., Perry, D., & Raman, N. (2003). Viral Marketing or Electronic Word-of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses and Motivations to Pass Along Email. *Journal of advertising research*, 44(04), 333-348.

Pink, D. H. (2001). *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself*. Nueva York, EE.UU: Warner Books.

Polo, F., & Polo, J. L. (2012). *#Socialholic*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Pringle, H. (2004). *Celebrity Sells*. Chichester, Inglaterra: John Wiley.

Proost, K., Schreurs, B., De Witte, K., & Deros, E. (2010). Ingratiation and Self-Promotion in the Selection Interview: The Effects of Using Single Tactics or a Combination of Tactics on Interviewer Judgments. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(9), 2155-2169.

Ramos, M. (2006). Cuando la marca ofrece entretenimiento: Aproximación al concepto de Advertainment. *Questiones Publicitarias*, 1(11), 33-49.

Rampersad, H. (2009). *Tu marca personal*. Madrid, España: Acción Empresarial.

Ransbotham, S., Kane, G. C., & Lurie, N. H. (2012). Network Characteristics and the Value of Collaborative User-Generated Content. *Marketing Science*, 31(3), 387-405.

Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española (23ª Ed.)*. Barcelona, España: Espasa.

Reig, D. (2012). *Socionomía*. Barcelona, España: Deusto.

Ries, A., & Trout, J. (1990). *Marketing de abajo hacia arriba: la táctica dicta la estrategia*. México DF, México: McGraw-Hill.

Ries, A., & Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo: El declive de la fuerza de trabajo global y el nacimiento de la era posmercado*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital “prosumer.” *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36.

Robinson, K. (2011). *El Elemento. Descubrir tu pasión lo cambia todo*. Barcelona, España: Debolsillo.

Roca, J. (2009). *Revolución LinkedIn: la red profesional del management 2.0 del siglo XXI*. Barcelona, España: Paidós Empresa.

Rodríguez, D. (2013). *Memecracia. Los virales que nos gobiernan*. Barcelona, España: Paidós.

Rojas, P. & Redondo, M. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing. En un mundo que ya es 2.0*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Rosales, P. (2010). *Estrategia Digital. Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Rui, J. R., & Stefanone, M. A. (2013). Strategic Image Management Online. *Information, Communication & Society*, 16(8), 1286-1305.

Sabriego, M. (2010). Etnografía y estudio de casos. En Nieto, S. (Ed.). *Principios, métodos y técnicas para la investigación educativa* (pp. 425-445). Madrid, España: Dykinson.

Sacks, M. A., & Graves, N. (2012). How Many “Friends” Do You Need? Teaching Students How to Network Using Social Media. *Business Communication Quarterly*, 75(1), 80-88.

Sanagustín, E. (Ed.). (2009). *Del 1.0 al 2.0: Claves para entender el Nuevo Marketing*. Madrid, España: Bubok.

Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253-272.

Schawbel, D. (2011). *Yo 2.0. Guía completa para aprovechar el potencial de los medios sociales en la promoción personal*. Barcelona, España: Conecta.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona, España: Anagrama.

Serrano-Puche, J. (2012). La presentación de la persona en las redes sociales: una aproximación desde la obra de Erving Goffman. *Anàlisi*, (46), 1-17.

Sharma, A., & Totawar, A. (2012). HR 2.0: A social media based framework for employee engagement. *International Journal of Reseach in Commerce & Management*, 3(1), 1-6.

Shepherd, I. D. H. (2005). From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), 589-606.

Shih, C. (2011). *The Facebook era: Tapping online social networks to build better products, reach new audiences, and sell more stuff*. New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.

Smith, A. N., Fischer, E., & Yongjian, C. (2012). How Does Brand-related User-generated Content Differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 102-113.

Snodgrass, R., & Brucks, M. (2004). Branding yourself. *Acm Sigmon Record*, 33(2), 117-125.

Sonnenfeld, A. (2013). *El nuevo liderazgo ético. La responsabilidad de ser libres*. Madrid, España: Editorial Fragua.

Talwar, R. & Hancock, T. (2010). *The shape of jobs to come. Possible New Careers Emerging from Advances in Science and Technology (2010 – 2030)*. Fast Future Research. Recuperado el 3 de marzo de 2014 de: http://ireteth.certh.gr/files/2010/02/FastFuture_Shapeofjobstocome_FullReport1.pdf

Tapscott, D., & Williams, A. D. (2007). *Wikinomics: La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

Toder-Alon, A., Brunel, F. F., & Fournier, S. (2013). Word-of-mouth rhetorics in social media talk. *Journal of Marketing Communications*, 20(1-2), 42-64.

Tomé, P. (2011). *Conecta! La empresa en la red social*. Barcelona, España: Libros de Cabecera.

Turkle, S. (2011). *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. New York, Estados Unidos: Basic Books.

Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Madrid, España: Prentice-Hall.

Van Dijck, J. (2009). Users like you? Theorizing agency in user-generated content. *Media, Culture & Society*, 31(1), 41-58.

Van Dijck, J. (2013). "You have one identity": performing the self on Facebook and LinkedIn. *Media, Culture & Society*, 35(2), 199-215.

Vilches, L. (Ed.) (2011). *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*. Barcelona, España: Gedisa.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid, España: Pirámide.

Vosloban, R. I. (2012). Employee's personal branding as a competitive advantage-a managerial approach. *The International Journal of Management Science and Information Technology*, (Special Issue: knowledge strategies, decision making and IT in emergent economies - Vol II), 589-606.

Ward, C., & Yates, D. (2012). Personal Branding And E-Professionalism. *Journal of Service Science*, 6(1), 101-105.

Wee, L., & Brooks, A. (2010). Personal Branding and the Commodification of Reflexivity. *Cultural Sociology*, 4(2), 45-62.

Wetsch, L. R. (2012). A Personal Branding Assignment Using Social Media. *Journal of Advertising Education*, 16(1), 30-36.

Whitmore, J. (2011). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

WOMMA (2014). What is Word of Mouth Marketing?. Recuperado el 23 de septiembre de 2013 de: <http://www.wommapedia.org/>

Woodside, A. G., & Miller, K. E. (2008). When Consumers and Brands Talk: Research in Psychology and Marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), 97-145.

Zailskaitė-Jakstė, L., & Kuvykaite, R. (2012). Implementation of Communication in Social Media by Promoting Studies at Higher Education Institutions. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, 23(2), 174-188.

Zarrella, D. (2013). *La ciencia del nuevo marketing*. Madrid, España: Wiley.

Relación de figuras

Relación de figuras

| | <i>Página</i> |
|--|---------------|
| Figura 1.1. Fases de la investigación | 42 |
| Figura 2.1. Dimensiones de la marca personal | 87 |
| Figura 2.2. Modelo de <i>personal branding</i> auténtico I | 89 |
| Figura 2.3. Modelo de <i>personal branding</i> auténtico II | 90 |
| Figura 2.4. Modelo ADN | 95 |
| Figura 3.1. Ciclo de <i>engagement</i> con el consumidor | 142 |
| Figura 3.2. Modelo de comunicación en medios sociales | 171 |
| Figura 3.3. Social Planning Framework: Las preguntas clave | 177 |
| Figura 3.4. Estructura de las estrategias en la organización | 179 |
| Figura 3.5. El <i>honeycomb</i> de los medios sociales | 186 |
| Figura 3.6. S-O-R framework for social media metrics [Marco E-O-R para las métricas en medios sociales] | 193 |
| Figura 7.1. <i>Ciclo estratégico de marca personal digital</i> | 315 |
| Figura 7.2.: Representación gráfica del clásico esquema de Matriz DAFO | 319 |

Anexo

Guía para la aplicación práctica del modelo

Anexo. Guía para la aplicación práctica del modelo

Como complemento a la propuesta de modelo desarrollada en el presente trabajo de investigación, consideramos de interés aportar una guía práctica para la ejecución del mismo a través de un conjunto de acciones, técnicas, recomendaciones y herramientas. Una labor que expondremos en el presente anexo.

La elaboración de esta guía está basada en las contribuciones de diversos autores divulgativos. Entre los autores tomados como referencia, debemos destacar a Schawbel (2011), Montoya y Vandehey (2002) y Pérez Ortega (2013). Junto a esto, he tratado de aportar parte de la experiencia profesional que personalmente he desarrollado a lo largo de los últimos diez años en el ámbito de la comunicación corporativa y la estrategia en medios sociales, obtenida gracias a los diferentes puestos que he desempeñado en agencias de comunicación líderes a nivel nacional e internacional.

En definitiva, el ánimo de la guía que a continuación pasaremos a desarrollar es el de facilitar el acercamiento al modelo y el aprovechamiento de las conclusiones de nuestra investigación por parte de cualquier profesional interesado en realizar una estrategia de marca personal en medios sociales. De esta manera, con esta guía tratamos de asegurar, en la medida de lo posible, la aplicabilidad del modelo propuesto. Además, con el presente apartado buscamos aunar el conocimiento académico y la experiencia profesional.

Consideraciones previas

Para la aplicación de la guía, consideramos necesario reflejar una serie de consideraciones que facilitan la aproximación al concepto de marca personal digital como punto de partida:

- El *personal branding* es un proceso que tiene sus orígenes en terrenos propiamente organizacionales –como el marketing, la comunicación corporativa y el propio *branding*–. Por lo tanto, implica el aprovechamiento de metodologías, herramientas, técnicas y experiencias procedentes de dichas disciplinas para la gestión de los profesionales.
- El principal objeto de dicha gestión es más concretamente la marca personal. Esta implica el posicionamiento, la diferenciación y los valores que una persona proyecta y construye en su entorno a través de sus interacciones, actos, uso de los medios sociales, etc.
- El *personal branding* surge como respuesta a los crecientes retos y necesidades de los profesionales que proceden de diversas disciplinas, en el mercado laboral actual.
- Con el auge de los medios sociales, el *personal branding* adquiere una nueva magnitud. Este tipo de plataformas digitales son una herramienta poderosa, accesible y realmente útil en la gestión de la marca personal. Se convierten en un “gran altavoz” que amplifica la marca personal, permitiendo a cualquier profesional llegar a un gran número de personas y conectar con ellas.

Por otra parte, antes de profundizar en cada una de las actividades a realizar para la aplicación práctica, resulta esencial tener en cuenta las características de la propuesta de modelo de *personal branding* digital en la que se basa la presente guía:

- El modelo se orienta al desarrollo de la marca personal en los medios sociales digitales, debido al papel fundamental que juegan este tipo de plataformas sociales en la imagen y reputación de los profesionales.
- Se trata de un modelo flexible y adaptable. Cada profesional deberá ajustarlo a su realidad y a los resultados de trabajo de profundización propuesto en las fases previas a configuración de la marca personal.
- Tal y como se mostraba en la Figura 7.1 (página 315), en el modelo encontramos dos *áreas de actuación*. Una central, que representa la actividad relativa a las fases correlativas del proceso, y otra externa, que agrupa los factores de éxito
- Estos factores de éxito se dividen a su vez *en esenciales* y *complementarios*, atendiendo al nivel de relevancia de los mismos.
- Por último, cabe destacar que se trata de un flujo continuo caracterizado por la retroalimentación continua del mismo, de ahí el nombre que recibe: *Ciclo estratégico de marca personal digital*.

Ciclo estratégico de marca personal digital: Ejecución por fases

En primer lugar, desarrollaremos la labor a realizar en relación a las seis etapas consecutivas que constituyen el proceso de desarrollo y aplicación de la marca personal digital.

Fase 1. Objetivos

En la primera etapa de trabajo se deben fijar unos objetivos personales, atendiendo especialmente a las metas profesionales. Para ello, es útil responder a preguntas como:

- *¿Qué quiero alcanzar profesionalmente?*
- *¿Dónde me veo a corto, medio y largo plazo?*
- *¿Cuáles son mis valores personales?*
- *¿Qué roles desempeño personal y profesionalmente?*

Lo que buscamos con las respuestas a estas cuestiones es que el individuo exprese, identifique y profundice en relación a sus objetivos vitales –misión y visión–, así como de sus valores, roles personales y cualquier otro aspecto determinante para su carrera personal. Unas metas que, de acuerdo con los expertos, deben ser medibles, alcanzables y realistas.

Una vez definidos estos objetivos, debemos traducirlos al ámbito digital respondiendo a una sencilla cuestión: *¿cómo me pueden ayudar los medios sociales digitales a la consecución de mis objetivos?* Los medios sociales nos ofrecen múltiples posibilidades que debemos explorar, algunas de las cuales son:

- Darnos visibilidad como profesional de cara a obtener nuevas oportunidades.
- Mostrar nuestra labor y posicionarnos como referente en un campo de especialización concreto.
- Compartir experiencias y colaborar con otros especialistas experiencias profesionales.
- Contactar con individuos, colectivos u organizaciones clave para el desarrollo de nuestra actividad laboral.

En este punto es necesario señalar que el correcto establecimiento de estos objetivos es crucial, ya que guiará el desarrollo de las siguientes etapas del ciclo. Así mismo, a partir de la definición de los objetivos estamos en disposición de iniciar la configuración de *indicadores clave de rendimiento (Key Performance Indicators –KPIs–)*. Dichos *KPIs* servirán como referencia para la valoración completa de la estrategia de marca personal que se realizará en la última fase del proceso.

Los *KPIs* seleccionados pueden ir desde los elementos más cuantitativos como número de seguidores, número de contactos, visitas a las plataformas, etc., pasando por los índices relacionados con la interacción, entre los que se encuentran las respuestas, comentarios o “me gusta”. Incluso pueden recoger aspectos más cualitativos como referencias externas al perfil, recomendaciones recibidas u oportunidades generadas.

Finalmente, debemos señalar que estos objetivos son revisables a partir del trabajo de investigación. Una labor de análisis a la que se dedica la segunda y tercera fase y que detallamos a continuación.

Fase 2. Análisis y reflexión

La segunda etapa en el desarrollo del plan de marca personal está dedicada al análisis y la reflexión, tanto *offline* como *online*. Para facilitar dicha investigación, diferenciamos cuatro aspectos clave:

2.1. Entorno. Debemos examinar el entorno en el que se desarrolla la práctica profesional, algo que implica responder a cuestiones como:

- *¿Qué caracteriza el mercado laboral actual?*
- *¿Cuáles son las tendencias?*
- *¿Cómo se reflejan estas características y tendencias en los medios sociales?*
- *¿Cuáles son las plataformas digitales clave en mi entorno concreto?*

Para esta labor el individuo puede utilizar diversos recursos físicos y digitales, entre los que podemos destacar:

- Diarios, revistas y otros medios de comunicación, con especial interés a los medios y secciones especializadas en temas laborales y en comunicación digital.
- Blogs y medios de comunicación online, de igual manera, con el foco en los contenidos específicos pertenecientes al ámbito laboral y a la comunicación en medios sociales.
- Informes, estudios e investigaciones relacionadas con entorno laboral y el uso de las plataformas sociales.

- Consulta a especialistas en temas laborales y el entorno digital. Siempre que sea posible para el profesional, sería interesante recoger información de relevancia de especialistas a los que se tenga acceso.

2.2. *Sector.* De forma similar al caso del *entorno*, resulta necesario realizar una investigación concreta del sector concreto al que pertenece el profesional o en el ámbito de interés para él. Dicho trabajo implica dar respuesta a cuestiones como:

- *¿Cuáles son las particularidades de mi sector?*
- *¿Cuáles son las tendencias?*
- *¿Qué plataformas digitales son clave para mi sector?*

El objetivo de examinar este aspecto es fundamentalmente obtener conclusiones relativas a las posibles oportunidades en el ámbito profesional observado. Además, buscamos profundizar en las plataformas sociales más importantes para dicho ámbito. De manera similar al anterior aspecto, los principales recursos a utilizar son:

- Diarios, revistas y otros medios de comunicación, en este caso, con especial atención a los pertenecientes al sector laboral concreto en el que profundizar.
- Blogs y medios de comunicación online, relativos al ámbito profesional específico, así como especializados en comunicación en medios sociales.
- Informes, investigaciones y estudios vinculados con ámbito profesional concreto y el uso de las aplicaciones digitales que realice dicho sector.

- Consulta a especialistas o líderes de opinión en el campo profesional, tales como directivos, consultores, etc. Así mismo, expertos en medios sociales que puedan aportar pistas en relación a estas cuestiones. Al igual que en el caso anterior, resultaría interesante recoger la opinión e impresiones de expertos en estos campos en relación al sector profesional de interés para el sujeto.

2.3. Competencia. El siguiente punto supone conocer mejor las actividades de profesionales de referencia pertenecientes al sector profesional de interés desde un punto de vista general, pero también en relación al uso que hacen de las plataformas digitales. El objetivo de este punto es recoger aprendizajes y buenas prácticas que aplicar al sujeto que está desarrollando la estrategia de marca personal. Alguno de los recursos que se pueden utilizar en este sentido son:

- Medios y blogs pertenecientes al sector profesional, con el objetivo de identificar a dichos profesionales. Para ello, resulta útil recoger entrevistas, declaraciones, referencias a su trabajo, etc.
- Rankings, premios y otros reconocimientos, relativos a los profesionales del sector específico a analizar. En este sentido, no hay que olvidar los pertenecientes al ámbito digital.
- Consultar directamente a profesionales de referencia para recoger su experiencia y percepciones si fuera posible.

- Buscadores en Internet. El uso de motores de búsqueda tales como Google, Yahoo! o Bing son especialmente útiles para recoger la presencia y marca personal de estos profesionales clave.
- Estudio de las principales plataformas digitales. Es necesario realizar búsquedas y analizar la actividad de otros profesionales del sector en las aplicaciones sociales más importantes: blogs, Twitter, LinkedIn, Facebook, etc.
- Plataformas digitales especializadas y verticales. Como resultado del análisis del sector, se habrán identificado los medios sociales con mayor influencia en el ámbito profesional concreto. En este siguiente paso es importante evaluar la actividad de los profesionales de referencia en estas plataformas.
- Herramientas para identificación de influenciadores. Existen diversas aplicaciones *online* que pueden ayudarnos a identificar profesionales clave, así como, evaluar mejor su capacidad de influencia. Entre estas herramientas podemos destacar actualmente: medidores de influencia online (Klout, PeerIndex); directorios de usuarios (Wefollow); rankings (Alianzo, Teads Labs); y la utilidad de “listas” de Twitter.

2.4. Persona. Para concluir la etapa dedicada a la investigación, resulta crucial realizar un análisis del sujeto desde un punto de vista externo e interno, y una vez más, tanto *offline* como digital.

Para la labor relativa a la percepción externa pueden utilizarse los siguientes recursos:

- *Personas vinculadas con el individuo.* Resulta de gran utilidad consultar de manera directa a otras personas con una relación tanto personal como profesional con el sujeto. El objetivo es realizar un acercamiento a las percepciones relativas a la persona. Así mismo, se podrá identificar disonancias y concordancias entre la percepción externa e interna.
- *Presencia digital.* De forma complementaria, el sujeto debe hacer un análisis profundo de su presencia digital actual. Así mismo, valorar su falta de presencia en plataformas clave. Para esta labor algunos de los recursos más útiles son: buscadores (Google, Yahoo!, Bing); herramientas para el análisis de cuentas (SocialBro, Klout); y por supuesto utilizar las funcionalidades que ponen a disposición de perfiles los principales medios sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, WordPress, etc.).

Complementando esta actividad, el profesional debe realizar una reflexión en relación a su experiencia, capacidades, conocimientos, intereses, gustos, fortalezas, etc. Se trata de una actividad interna del individuo que puede apoyarse, llegado el caso, en profesionales especializados en gestión de personas como expertos en coaching o psicólogos, dependiendo del grado de profundidad con el que se considere trabajar.

¿Cómo reflejar la información obtenida en la fase 2?

El propósito de esta labor de análisis y reflexión es obtener conclusiones clave que determinarán el posterior desarrollo del proceso. Para facilitar la síntesis de estos resultados se pueden usar herramientas como la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que reflejábamos gráficamente en la Figura 7.2. (página 319):

- *Debilidades.* Elementos a mejorar o superar, en la medida de lo posible, a través del desarrollo personal.
- *Amenazas.* Diversos aspectos del entorno, evitables o no, que pueden afectar negativamente.
- *Fortalezas.* Conocimientos, experiencias, destrezas y habilidades, entre otros, que son una ventaja competitiva y que deben afianzarse y fomentarse.
- *Oportunidades.* Circunstancias y elementos del medio que deben ser identificadas y aprovechadas profesionalmente.

De dicho análisis DAFO, según los expertos en marca personal, tienen especial interés las oportunidades, pero especialmente las fortalezas, que deben ser reforzadas para lograr la diferenciación profesional.

Fase 3. Público objetivo

Debido a la relevancia que poseen el resto de usuarios en los procesos de marca personal aplicados a los medios sociales, le

hemos dedicado una etapa específica para su identificación y análisis. Con este propósito, en este punto del trabajo se ha de dar respuesta a una cuestión directa: *¿Qué personas, personas, grupos de personas u organizaciones, tienen un impacto directo o una influencia directa en la consecución de mis objetivos?* Este público puede estar formado por empleadores, clientes, compañeros, líderes de opinión o comunidades, tanto desde un punto de vista *offline* como *online*. De hecho, resulta adecuado agruparlos y organizarlos, así como otorgarles distintos niveles de relevancia.

Una vez identificados, se debe tener un conocimiento más profundo de estos públicos, algo que implica descubrir sus intereses –generales y de contenido digital–, seleccionar los espacios adecuados donde conectar con ellos –físicos y digitales–, conocer sus usos y hábitos en materia de medios sociales, etc. Para ello, podemos utilizar herramientas tales como:

- Medios y blogs de referencia para cada uno de los grupos.
- Medios y blogs especializados en comunicación digital con el propósito de conocer mejor el uso que realizan las plataformas digitales dichos públicos.
- Informes, estudios e investigaciones relacionadas con el uso de las aplicaciones digitales por parte de los públicos clave.
- Consultar directamente a individuos pertenecientes a los principales públicos, para conocer sus intereses, inquietudes, etc.

- Estudio de las principales plataformas digitales. Es clave realizar búsquedas y analizar la actividad de estos públicos en las aplicaciones sociales más importantes: blogs, Twitter, LinkedIn, Facebook, etc.
- Plataformas digitales específicas y verticales. A partir de la investigación, surgirán las aplicaciones con mayor influencia en los públicos objetivos.

En este punto, es importante apuntar que la investigación en detalle de los públicos facilitará el desarrollo de las siguientes fases. Además permitirá fomentar la *relevancia* y la creación de redes *–networking–*.

Fase 4. Estrategia

A partir de las anteriores etapas, el siguiente paso en el proceso es diseñar una estrategia de marca personal concreta, tanto en el ámbito *offline* como *online*. Eso supone definir la marca personal que queremos transmitir y el posicionamiento profesional que queremos alcanzar.

Junto a esto, es en este momento cuando se han de tomar decisiones relativas a un conjunto de cuestiones e idealmente volcar esta información en un documento:

- *¿Qué recursos voy a destinar? No solo económicos, sino de tiempo y esfuerzo.*
- *¿Qué canales offline y online voy a utilizar?*
- *¿Qué estrategias específicas para cada una de las plataformas vamos a llevar a cabo?*

- *¿Cuál va a ser la preeminencia de cada una de ellas?*
- *¿Qué herramientas voy a emplear?*
- *¿Cómo voy a distribuir en el tiempo las actividades?*
- *¿Qué acciones especiales voy a poner en marcha?*

Plan de contenidos. Por otra parte, recordemos que debido a la importancia del contenido en el ámbito digital, resulta útil complementar esta actividad con un plan de contenidos que debería recoger:

- Temáticas específicas que se van a tratar en los contenidos, buscando aquí los posibles nichos de información
- Formatos de los contenidos: textos, imágenes, videos, etc. Buscando en la aportar formato atractivos para el público y diferentes.
- Tratamiento del contenido, es decir, el enfoque que se va a dar a las materias presentadas. Una orientación que en la medida de lo posible ha de ser distinta.
- Tono a utilizar.
- Frecuencia de actividad
- Plataformas de apoyo a la difusión del contenido.

Con el propósito de gestionar el contenido, podemos utilizar herramientas habituales en la gestión organizacional de los medios sociales desde un punto de vista estratégico, tales como:

- *Guía de estilo.* Un documento de referencia donde reflejar las decisiones tomadas en la elaboración del plan de contenidos en materia de tono, estilo, tratamiento y similares. Un conjunto de directrices que orientarán la actividad el sujeto en relación al contenido.
- *Calendario de contenidos.* Organización y reparto de la información en el tiempo, con el objetivo de favorecer la planificación y la optimización de recursos.

Fase 5. Tácticas

Una vez desarrollada la estrategia, debemos iniciar la ejecución de la misma. Es decir, desplegar, proyectar y transmitir, la marca personal que ha sido configurada en la fase anterior. La etapa dedicada a las tácticas incluye, por tanto, diversas actividades, que van desde la formación y la adquisición de las capacidades necesarias, hasta la puesta en marcha de diversas acciones tales como conferencias, reuniones, imagen personal, libros, artículos, etc.

En materia de medios sociales, esta etapa supone la activación y gestión de los perfiles, la creación y distribución de contenidos, así como, la ejecución de acciones específicas, entre otras actividades. Para esta labor podemos apoyarnos en herramientas tecnológicas que nos ayudarán a optimizar esfuerzos, entre las que podemos destacar:

- Aplicaciones para curación de contenidos: servicio de alertas de Google, lectores de RSS y agregadores de noticias (Feedly, Flipboard, Digg), y herramientas de

organización de información (Pocket, Evernote), entre otras.

- Aplicaciones para gestión de las cuentas en plataformas digitales, entre las más conocidas están: Hootsuite, Tweetdeck y Buffer.
- Aplicaciones para distribución de contenidos: acortadores de URLs (Karmacracy, Bitly) y servicios de conexión de redes (IFTTT).

En este punto, es importante señalar que existe un gran número de herramientas que en ocasiones dificultan la selección adecuada. Además, asistimos a una evolución constante de las mismas, por lo que es recomendable mantenerse informado y al día en esta materia.

Fase 6. Medición y evaluación.

Finalmente, debemos dedicar una etapa a la medición y la evaluación de nuestra estrategia y actividades. Por una parte, esta fase que debe iniciarse desde el inicio de la planificación de la estrategia de marca personal, ya que debemos monitorizar o “escuchar” de manera constante las acciones, especialmente las digitales. Para ello nos podemos apoyar en diversas herramientas:

- Búsquedas y alertas en Google y otros buscadores.
- Herramientas de gestión de cuentas y distribución de contenidos que hemos utilizado en la fase de estrategia y ejecución, ya que nos aportan datos en tiempo real de nuestras acciones.

- Herramientas de analítica web y social, entre las que se encuentran: Google Analytics y los servicios de analítica de las principales plataformas digitales –Facebook Insights, Twitter Analytics, etc.–
- Aplicaciones específicas de “escucha”. Encontramos en la web numerosos servicios de pago y gratuitos que ofrecen este tipo de datos. Algunos de los más conocidos actualmente son: Radian6, Social Mención, Attentio, Pirendo o Topsy.

Como complemento, debemos recopilar la información relativa a la consecución de nuestros objetivos, es decir, respecto al cumplimiento de los *indicadores clave de rendimiento (KPIs)*, tanto generales como digitales. En este sentido, podemos diseñar un *panel de control* para la gestión de la medición. Dicho *panel de control* mostraría de un solo vistazo las principales métricas relacionadas con la estrategia. En dichos datos es útil distinguir entre *KPIs* o métricas clave y datos complementarios que apoyan la consecución de los *KPIs*.

Fruto de la labor de medición y evaluación se han de tomar decisiones que afecten al conjunto del proceso, de ahí su carácter cíclico. En este sentido, hay que reforzar las actividades que generen buenos resultados y ajustar o modificar las que no han funcionado.

Factores de éxito

De manera paralela al trabajo estructurado en fases que acabamos de describir, resulta fundamental tener en cuenta una serie de factores de éxito en medios sociales a lo largo del desarrollo de la estrategia. Estos elementos clave, tal y como se mostraba en la figura 7.1 (situada en la página 315), están a su vez divididos en *esenciales –autenticidad, relevancia, diferenciación y networking–* y *complementarios –accesibilidad y cercanía, visibilidad y notoriedad, y constancia–*. En este punto, es importante recordar que nuestra propuesta es flexible, por lo que su nivel de importancia debe ser adaptado en función de los objetivos, circunstancias y necesidades concretas del profesional. A continuación nos disponemos a detallar cada uno de estos factores que han de ser tenidos en cuenta para el éxito en la gestión de la marca personal digital:

a. Autenticidad

En las actividades de *personal branding* debemos fomentar la *autenticidad*. Un factor que podemos definir en este ámbito como la coherencia, honestidad y concordancia entre la presencia digital y lo que realmente somos. Esto supone definir la marca personal y comunicarla posteriormente a partir la realidad de la persona a la que representa. Esta *autenticidad* nos aporta la credibilidad y confianza, necesarias en los medios sociales digitales. Así mismo facilita la *diferenciación* del profesional. Es decir, ser uno mismo ayuda a distinguirnos de los demás.

Para aplicar este elemento de éxito, resulta fundamental el conocimiento personal previo obtenido en la etapa de análisis e investigación. Además, se debe utilizar un lenguaje y voz propia en

las plataformas sociales, para lo que nos puede resultar útil la *guía de estilo* que apuntábamos anteriormente.

b. Relevancia

El factor de *relevancia* puede ser definido como la exigencia de aportar contenido de valor al resto de usuarios a través de los medios sociales. Algo que puede proporcionarse siendo útil o divulgativo, o bien entretenido, divertido y emocional. Además, podemos alcanzar la *relevancia* a través de la temática del contenido o el formato en que el que sea presentado –textos, videos, imágenes, etc.– Para esto, debemos tener en cuenta nuestras habilidades, conocimiento y experiencia. En esta línea, no debemos olvidar que debemos encontrar un equilibrio entre la *autenticidad* –lo que somos– y la *relevancia* –ofrecer al público lo que demanda–.

Para lograr la *relevancia* resulta fundamental el *plan de contenido* y las herramientas de gestión, a las que hacíamos referencia en las fases de estrategia y tácticas. Por otra parte, debido a que este contenido puede ser de elaboración propia o bien de una fuente distinta, son realmente útiles los procesos y herramientas de curación de contenidos, señalados en la etapa dedicada a *estrategia*.

c. Diferenciación

Debido a que vivimos en un entorno competitivo, especialmente en medios sociales, la *diferenciación* resulta clave. Por este motivo, debemos buscar dicha *diferenciación* digital a lo largo del proceso organizado en fases anteriormente descrito. Para la consecución de esta *diferenciación*, podemos basarnos en nosotros mismos –en lo

que nos hace distintos—, o bien en lo que aportamos a los demás a través del contenido digital, ya sea por su temática o por su enfoque.

d. Networking

Los medios sociales han facilitado enormemente nuestra capacidad de establecer contactos de interés a nivel profesional, esto es lo que se denomina *networking*. Dicho factor de *networking* supone, por tanto, crear y mantener relaciones de calidad con otros profesionales, colectivos y organizaciones de nuestro interés, a través de las plataformas digitales. Contactos que habrán sido identificados en la etapa dedicada al público objetivo —descrita anteriormente—.

Este factor de *networking* se puede alcanzar colaborando con estos públicos a través las plataformas digitales, por lo tanto hay que fomentar vías de cooperación. Sin embargo, no hay que olvidar que si bien los medios sociales han facilitado y ampliado enormemente las posibilidades a la hora de mantener una red de contactos, las relaciones en persona siguen siendo clave. Por ello, resulta necesario asistir y participar en actividades específicas de nuestro sector que nos permitan salvar las barreras digitales, tales como eventos, congresos, reuniones, etc.

e. Accesibilidad y cercanía

Para alcanzar una marca personal exitosa debemos ser accesibles y cercanos. Esto implica, por una parte, ser empáticos, dar respuesta a los otros usuarios y participar en las conversaciones. Por otro lado, debemos utilizar un lenguaje claro, próximo y didáctico,

en la medida de lo posible. No obstante, cuando fomentemos los factores de *accesibilidad* y *cercanía* tenemos evitar exceder ciertos límites que tengan repercusiones negativas en nuestra marca personal online.

f. Visibilidad y notoriedad

Debemos aprovechar las posibilidades que nos brindan los medios sociales para lograr *visibilidad* y *notoriedad* de nuestra marca personal. Para ello, debemos cuidar la labor de ejecución que describíamos la fase dedicada a las tácticas. Esto supone mantener una presencia regular en medios sociales, participar en eventos y actividades, colaborar con otros profesionales, etc. De manera similar al anterior factor, hemos de evitar ser excesivamente visibles y notorios para no producir un rechazo en nuestros públicos objetivos.

g. Constancia

Finalmente, la *constancia* también es un factor de éxito a tener en cuenta en la gestión de la marca personal digital. Dicha constancia, supone realizar una actividad periódica y sostenida en el tiempo en las plataformas digitales, ya que una marca personal exitosa implica tiempo y esfuerzo. Para ello, nos ayudarán alguna de las herramientas apuntadas anteriormente, como son los calendarios de contenido y las aplicaciones de apoyo a la gestión de plataformas sociales. Sin embargo, de igual manera que en el resto de factores complementarios, no debemos ser excesivamente constantes, ya que puede verse perjudicada nuestra marca personal digital.

Hasta aquí nuestra guía para la aplicación práctica del modelo de gestión exitosa de la marca personal digital, obtenido a partir de la investigación realizada en el presente trabajo. Una guía que recoge algunas de las herramientas más actuales y útiles del ámbito de los medios sociales. Algo que por otra parte, exige una actualización constante debido a la renovación continua de las mismas. Sin embargo, el modelo en su conjunto, su estructura, las fases que lo componen y los factores de éxito que lo complementan, son válidos al margen de esta evolución. Es decir, tiene la intención de ser perdurable en el tiempo y de servir como base para futuras adaptaciones.